DIE BESCHAFFUNGSENTSCHEIDUNG

- Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten -

Engelbert Fahn

1972

DIE BESCHAFFUNGSENTSCHEIDUNG

- Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt
von

Engelbert Fahn

1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Dr. Edmund Heinen

Korreferent: Prof. Dr. Karl Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 11. Dezember 1972

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einführung: Die Betriebswirtschaftliche Behandlung von Beschaffungsentscheidungen 1

I. Das Beschaffungssystem als interorganisatorisches Zwischensystem 13

1. Systembetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre 13
2. Bildung von Subsystemen 18
3. Formale Abgrenzung des Beschaffungssystems 22

31. Allgemeine Charakterisierung des Beschaffungssystems 22
32. Holistische Betrachtungsweise des Beschaffungssystems 28
33. Organisationale Betrachtungsweise des Beschaffungssystems 36

II. Die Etablierung interorganisatorischer Beschaffungssysteme 50

1. Marketingmaßnahmen als Mittel zur Begründung von Beschaffungssystemen 50

11. Anbietermarketing 50
12. Beschaffungsmarketing 59

2. Determinanten der Etablierung interorganisatorischer Beschaffungssysteme 61

III. Ziele des Beschaffungssystems 72

1. Dimensionen der Beschaffungsziele 72

11. Inhalt der Ziele des Beschaffungssystems 72
12. Ausmaß und zeitlicher Bezug der Ziele des Beschaffungssystems 80

2. Ziele des Beschaffungssystems und Organisationsziele 86

IV. Elemente des Beschaffungssystems 90

1. Allgemeine Charakterisierung der Elemente des Beschaffungssystems 90
2. Funktionale Eigenschaften als Elemente des Beschaffungssystems 96

Seite

21. Für die Entscheidungsfindung relevante funktionale Eigenschaften 96

22. Für die Entscheidungsdurchsetzung relevante funktionale Eigenschaften 103

3. Personale Systeme als Elemente des Beschaffungssystems 109

31. Individuelle kognitive Informationen 109

32. Dominante Persönlichkeitsstrukturen 125

4. Soziale Systeme als Elemente des Beschaffungssystems 131

41. Gruppenspezifische Eigenschaften 131

42. Organisationale Eigenschaften 136

5. Interpersonale Beziehungen als Elemente des Beschaffungssystems 140

51. Kommunikationsbeziehungen 140

52. Machtbeziehungen 152

53. Sozio-emotionale Beziehungen 165

V. Der Beschaffungsprozeß 170

1. Phasen des Beschaffungsprozesses 170

2. Individuelle kognitive Prozesse als Basiselemente der Beschaffungsentscheidung 183

3. Die Beschaffungsentscheidung als interpersoneller Problem- und Konfliktlösungsprozeß 196

31. Idealtypen von Beschaffungsprozessen 196

32. Konflikte im Beschaffungssystem 202

321. Konfliktdeterminanten und Konfliktfolgen 202

322. Konfliktphasen 210

33. Beeinflussungstaktiken der Systemmitglieder 213

331. Vorbemerkungen 213

332. Beeinflussung der Zusammensetzung und Struktur des Beschaffungssystems 216

Seite

333. Demonstration der eigenen Position 220
334. Drohungen und Versprechungen 224
335. Überzeugung und Manipulation 227
336. Verhaltenstaktiken 233

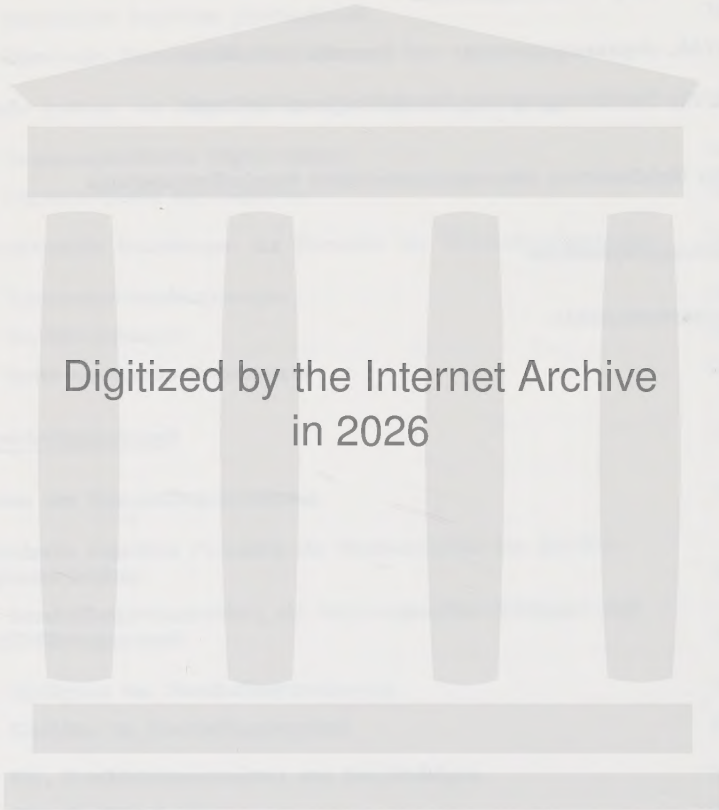
34. Anpassungsprozesse und formelle Schlichtung 236

4. Die Rechtfertigung von Beschaffungsentscheidungen 240

VI. Die Stabilisierung interorganisatorischer Beschaffungssysteme 243

Abkürzungsverzeichnis IV

Literaturverzeichnis V


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546014_0002

EINFÜHRUNG: DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEHANDLUNG VON BESCHAFFUNGSENTSCHEIDUNGEN

Betriebswirtschaften sind Organisationen, die mit ihrer Umwelt über ein System von Transaktionen verbunden sind. Transaktionen sind alle Beziehungen, die eine Betriebswirtschaft mit Organisationen, Gruppen oder Individuen der Umwelt unterhält. Objekte der Transaktionsprozesse sind materielle und immaterielle Gegenstände, beispielsweise in Gestalt von Arbeitsleistungen, Informationen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Anlagegütern und Geld.[1] Derartige "Güter" werden von der Umwelt beschafft, in innerbetrieblichen Produktionsprozessen be- und verarbeitet und schließlich wieder als Output an die Umwelt der Betriebswirtschaft abgegeben. Beschaffung und Absatz bilden die Nahtstellen zwischen Betriebswirtschaft und Umwelt.

Legt man den Beschaffungsbegriff weit aus, so fällt darunter die Bereitstellung der zum Produktionsprozeß erforderlichen Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Anlagegüter ebenso wie die Anwerbung und Einstellung von Arbeitskräften, die Aufnahme von Geldmitteln oder die Gewinnung von Informationen aus der Umwelt.[2] Die folgenden Ausführungen beschränken sich jedoch auf Prozesse, die die Beschaffung von Potential- und Repetierfaktoren zum Gegenstand haben.[3] Dabei sollen routinemäßige Beschaffungsentscheidungen

---

1) Vgl. zu den Umweltbeziehungen einer Betriebswirtschaft als einem System von Transaktionen Heinen (1972e), S. 72 ff.; Fisk (1967), S. 5 ff.

2) Vgl. zur Abgrenzung des Beschaffungsbegriffes z.B. Fäßler/Kupsch (1972), S. 201 f.; Sundhoff (1958), S. 20 ff.; Theisen (1970), S. 2 ff.

3) Im Prinzip lassen sich die folgenden Ausführungen auch auf die "Beschaffung" von Dienstleistungen (z.B. Abschluß eines längerfristigen Beratungsvertrages zur Reorganisation einer Betriebswirtschaft) übertragen. Aus Vereinfachungsgründen werden jedoch derartige Sonderprobleme nicht explizit behandelt. Dies gilt auch für die besonderen personalen und organisationalen Aspekte des Wareneinkaufs im Groß- und Einzelhandel. Vgl. dazu z.B. Dickinson (1967). Zur Bedeutung von Machtbeziehungen,

außer Betracht bleiben. Im Vordergrund der Arbeit sollen bewußte innovative Beschaffungsprozesse stehen. Dabei erscheint eine explizite Unterscheidung von novativen Entscheidungen zur Beschaffung von Gütern des Umlaufvermögens und von novativen Entscheidungen zur Beschaffung materieller Anlagegüter, also von Investitionsentscheidungen im engeren Sinne[1], nicht erforderlich zu sein. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht lassen sich die Grundelemente novativer Beschaffungsentscheidungen auf beide Arten von Beschaffungsproblemen übertragen. In jedem Falle werden knappe Ressourcen durch eine konstitutive Entscheidung längerfristig gebunden, d.h. es wird für die nachfolgenden laufenden Entscheidungen durch die novative Beschaffungsentscheidung ein begrenzender Rahmen abgesteckt.[2]

Beschaffungsentscheidungen sind die Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf von Produktions- und Absatzprozessen und die Grundlage für die Erreichung formeller Organisationsziele und subjektiver Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder. Üblicherweise wird deshalb als Aufgabe der "Beschaffung" die Bereitstellung der zur Produktion erforderlichen "Güter" in der richtigen Menge und Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu den richtigen Bedingungen angesehen.[3] Eine solchermaßen umschriebene Aufgabenbeschreibung stellt jedoch für die Organisationsmitglieder, die für Beschaffungsentscheidungen verantwortlich sind, kein operationales Kriterium dar; denn daraus lassen sich weder konkrete Verhaltensweisen ableiten, noch ist eine eindeutige Überprüfung der Aufgabenerfüllung möglich.[4]

Konflikten und Verhandlungen zwischen Handel und Produzenten vgl. z.B. Stern (1969); Sturdivant/Granbois (1968); Ridgeway (1957); Palamountain (1955); Beier (1969); Mallen (1967), Beiträge, S. 109-166.
Stern (1969, S. 91) betont die Notwendigkeit "...to view the channel as an organization of an interrelated group of firms rather than as a loose and oftentimes temporary amalgamation of competing parties..."

1) Zum Investitionsbegriff vgl. z.B. Kappler/Rehkugler (1972), S. 584 ff.

2) Zum Begriff der konstitutiven Entscheidung oder Metaentscheidung vgl. Heinen (1972c), S. 34; Chmelik/Kappler (1972).

3) Vgl. z.B. Westing/Fine (1967), S. 7; Kroeber Riel (1966), S. 10; Fäßler/Kupsch (1972), S. 202; Heinritz/Farrell (1971), S. 8; Aljian (1966), Teil 1, S. 4.

4) Vgl. zum Begriff der Operationalität von Zielen Heinen (1971), S. 116.

> "Unfortunately, the word right is a subjective criterion that means one thing to the president, another to the treasurer, and still something different to the using departments. It frequently means a balancing of quality, delivery and price as well as other dimensions of the product offering such as terms of credit and after-sale service. It also means a balancing of factors affecting the purchasing agent's own job security and promotion possibilities."[1)]

Der Prozeß der Bestimmung dessen, was als "richtig" zu gelten hat, ist selbst zum Gegenstand der Analyse von Beschaffungsentscheidungen zu erheben. Außerdem muß eine realitätsnahe Theorie der Beschaffung das klassische Modell des allwissenden und streng nach dem Rationalprinzip wirtschaftenden homo oeconomicus aufgeben. Die Betriebswirtschaft wird nicht von einem einheitlichen Willenszentrum gesteuert, sondern stellt ein informationsgewinnendes und -verarbeitendes, zielgerichtetes Sozialsystem dar, in dem "Menschen unter Verwendung technischer Hilfsmittel arbeitsteilig und kooperativ zur Erreichung des Organisationszieles und eigener Ziele zusammenarbeiten."[2)]

Diese Betrachtungsweise betriebswirtschaftlicher Organisationen läßt den Schluß zu, daß auch an Beschaffungsentscheidungen eine Vielzahl von Personen und Gruppen mitwirken. "It is an acknowledged fact that purchases seldom begin and end only with the purchasing agent. Industrial purchases frequently involve a number of individuals in the buying process. These purchase decisions are 'team' decisions..."[3)] Empirische Untersuchungen bestätigen dies.[4)]

---

1) Watson (1965), S. 621.

2) Heinen (1972a), S. 36; vgl. auch Heinen/Fahn/Wegenast (1972), S. 683.

3) Groves (1960), S. 253.

4) Vgl. Anyon (1963), S. 129; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 6 ff.; Gutenberg (1959), S. 161 ff.; Oursin (1962), S. 40 ff.; Meier (1970), S. 20 ff.; Robinson/Faris (1967), S. 7 und S. 122 ff.; Kosiol (1959), S. 31 ff.; Klümper (1969), S. 33; Witte (1968a), S. 630; Grün/Hamel/Witte (1972), S. 123 ff.; Cyert/Simon/Trow (1966), S. 593 ff.; Alexander/Cross/Hill (1971), S. 86 ff.; Dodge (1970), S. 35 ff.; Ozanne/Churchill (1971), S. 323; Levitt (1965), S. 17; Harding (1966), S. 76 ff.; Wilson (1969), S. 20; Goehrmann (1967), S. 99 ff.; Berekoven (1961), S. 90; Meffert (1972), S. 7; England (1965), S. 676 ff.; Strothmann (1968a), S. 176 f.

Formale Beschaffungsziele als Kriterien für die Wahl von Beschaffungsalternativen und als Kriterien zur Beurteilung der Richtigkeit von Beschaffungsentscheidungen werden selbst Gegenstand offener und/oder verdeckter Verhandlungsprozesse zwischen Individuen und Gruppen, die direkt oder indirekt auf den Prozeß der Beschaffung und die Lösung dabei auftretender Teilprobleme Einfluß zu nehmen suchen. Die Beschaffungsziele einer Betriebswirtschaft sind das Ergebnis eines Kompromisses zwischen den verschiedenen Zielvorstellungen der am Zielbildungsprozeß beteiligten Individuen oder Gruppen. Diese Quasi-Konfliktlösung kann zur Folge haben, daß im Mittelentscheidungsprozeß die Organisationsteilnehmer weiterhin die nicht berücksichtigten eigenen Vorstellungen durchzusetzen versuchen und sich nicht allein an den festgelegten Beschaffungszielen orientieren. Unter Umständen erfolgt zunächst auch nur eine Einigung über den zu beschaffenden Gegenstand, während die Beschaffungsziele meist später zur Rechtfertigung gegenüber Außenstehenden "vereinbart" werden.[1)]

Die Problematik des betriebswirtschaftlichen Zielbildungsprozesses gilt in verstärktem Maße für die Mittelentscheidungen zur Erreichung der Beschaffungsziele. Daraus wird deutlich, daß eine realistische und aussagekräftige Beschaffungstheorie individuelle Prozesse der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie interpersonelle und interorganisatorische Beeinflussungs- und Konfliktlösungsprozesse berücksichtigen muß. Diese Prozesse sind selbst wiederum in Abhängigkeit von personalen und organisatorischen Strukturen - z.B. in Form persönlicher Charakteristika der auf die Beschaffungsentscheidung Einfluß nehmenden Individuen oder in Gestalt organisationaler Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionaler Beziehungen - zu sehen.[2)]

---

1) Vgl. zur Problematik des organisationalen Zielbildungsprozesses Kirsch (1969), S. 668 ff.; Kirsch (1971a), S. 129 ff. Die Hypothese, daß insbesondere bei komplexen Innovationsentscheidungen ex ante keine offiziellen Organisationsziele festgesetzt werden, wurde in empirischen Untersuchungen bestätigt: vgl. Witte (1969), S. 495; Witte (1969a), Sp. 502.

2) Vgl. zu einer derartigen Konzeption Wind (1967a), Webster/Wind (1972); Kirsch/Kutschker/Huppertsberg (1971); GfK-Sonderdienst (1969); Lachhammer (1972), S. 93 ff.; Wind (1967, S. 101) schreibt: "Industrial buying decisions beeing made by organizational members in the course of performing their tasks can be viewed as a specific case of the decision

"Industrial buying decisions are made by individuals functioning as part of an organization. To understand the industrial buying process, therefore, one must study both individual and organizational decision making."[1)]

Die Hervorhebung individueller und multipersonaler Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozesse ist Kennzeichen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.[2)] Aus der Sicht dieser Konzeption muß auch die Beschaffungsentscheidung in einem neuen Licht erscheinen, und die in der traditionellen Beschaffungsliteratur behandelten Problemkreise und vorgeschlagenen Techniken zur Lösung von Beschaffungsproblemen erfahren eine Neubewertung.

Bisher stand weitgehend das Bemühen um optimale und "objektive" Lösungen im Vordergrund. Kalküle zur Ermittlung optimaler Bestellmengen, Bestellzeitpunkte, Sicherheitsbestände oder Investitionsprogramme, "Regeln" zur organisatorischen Gestaltung von Beschaffungsabteilungen und "Richtlinien" für eine optimale Lieferantenwahl sind Beispiele. Theisen versucht sogar in Anlehnung an Gutenbergs absatzpolitisches Instrumentarium auf der Grundlage mathematischer Entscheidungsmodelle Aussagen über eine optimale Beschaffungsmengen- und Beschaffungspreispolitik, Qualitätspolitik, Beschaffungsmethode sowie Nebenleistungs- und Beschaffungswerbepolitik abzuleiten.[3)]

In derartigen Ansätzen stellt die Beschaffungsentscheidung meist ein eindeutig definiertes und infolge vorgegebener, in der Regel sogar quantifizierbarer, Kriterien eindeutig lösbares Problem dar. Intraindividuelle und interpersonelle Konflikte und Beeinflussungsprozesse werden vernachlässigt. Es

---

process hypothesized by the behavioral theory of the firm."

1) Webster (1970), S. 122 f.

2) Vgl. zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre Heinen (1969); Heinen (1971a); Kirsch/Meffert (1970), S. 11 ff.

3) Vgl. Theisen (1970).

dominiert der rational handelnde Unternehmer. In Wirklichkeit bestehen viele Beschaffungsentscheidungen aus einem System von Teil- und Vorentschlüssen, durch die das unter Umständen schlecht strukturierte Gesamtproblem schrittweise eingeengt und schließlich einer Gesamtlösung nähergebracht wird.[1)]

Normative Modelle zur Lösung beschaffungsrelevanter Teilprobleme verlieren in einer sozialwissenschaftlich fundierten Analyse des Beschaffungsprozesses nicht an Wert. Die Ergebnisse der Kalkülberechnungen stellen jedoch nicht "die" Lösung dar, sondern sie sind nur Bausteine im Prozeß der Problemeinengung bis zur endgültigen Entscheidung. Für Individuen und Gruppen mit jeweils eigenen Vorstellungen von dem, was für sie selbst und die Organisation vorteilhaft ist, bilden die Rechenergebnisse Argumente, um eigene Vorschläge durchzusetzen, oder sie stellen Heuristiken und Schlichtungsregeln dar, auf die man sich auf Grund der Überzeugungskraft ihrer "Erfinder" oder auf Grund bisheriger positiver Erfahrungen geeinigt hat.[2)]

Die einseitige Hervorhebung intraorganisatorischer Strukturen und Prozesse als Determinanten von Beschaffungsentscheidungen würde das Problem zu sehr einengen.

> "Not only are organizations looking for alternatives; alternatives are also looking for organizations."[3)]
>
> "Just as buyers are seeking sellers in the market, so are sellers seeking buyers."[4)]

Beschaffungsprozesse verbinden nachfragende und anbietende Betriebswirtschaften und führen zur Öffnung der jeweiligen Organisationsgrenzen. Markt-

---

1) Vgl. Witte (1969), S. 493; Cyert/Simon/Trow (1966, S. 603), die den Prozeß der Einführung einer EDV-Anlage untersuchten. Zur Unterscheidung wohl und schlecht strukturierter Probleme vgl. Heinen (1972b); Zettl (1969), S. 97 ff.

2) Vgl. auch Kappler/Rehkugler, (1972), S. 586.

3) Cyert/Dill/March (1958), S. 338.

4) Webster (1970), S. 131.

transaktionen sind Zwei-Wege-Prozesse. Die kaufende und die verkaufende Organisation interagieren miteinander und versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen, d.h. sie sind darum bemüht, die Prämissen der Entscheidung des Partners zu erforschen und zu beeinflussen.[1]

Verkauft und gekauft wird jedoch nicht von abstrakten Organisationen; vielmehr sind in diesem Prozeß Individuen und Gruppen verwickelt, die sich als Repräsentanten der betroffenen Betriebswirtschaften gegenüberstehen. Der Beschaffungs- und Verkaufsprozeß wird zu einem sozialen Interaktionsprozeß.

> "Applying interaction theory to the study of selling recognized that selling is more than individual behavior. Rather, it is social behavior, behavior that is rewarded or punished, accepted or rejected, by another person."[2]

Beschaffungsprobleme werden nicht einseitig von der beschaffenden Organisation gelöst; Markttransaktionen sind Entscheidungsprozesse, in denen Mitglieder verschiedener betriebswirtschaftlicher Organisationen ein gemeinsam interessierendes Problem, nämlich den Austausch von Gütern, zur beiderseitigen Befriedigung zu lösen suchen.

Eine realistische Theorie der Beschaffung hat als entscheidende Elemente und Determinanten intraindividuelle, intraorganisatorische und interorganisatorische Strukturen, Beziehungen und Prozesse zu analysieren. Abbildung 1 gibt vereinfacht diese Zusammenhänge wieder. Sie bildet zugleich den globalen Bezugsrahmen der Arbeit. Als zusätzliche, bisher nicht erwähnte Determinanten von Beschaffungsentscheidungen erscheinen dabei die Gesamtheit der Umweltbeziehungen sowie die marktlichen Anbieter- und Nachfrager-

---

1) Vgl. Marrian (1966), S. 13 f.; Robinson/Stidsen (1967), S. 80 f.; Kirsch/Kutschker/Huppertsberg (1971), S. 45; Kirsch (1971a), S. 251 f.

2) Webster (1968), S. 8 (Gesperrtes im Original kursiv); vgl. zum Verkaufsprozeß als sozialem Interaktionsprozeß insbesondere Schoch (1969); Kurzfassungen der Untersuchungen finden sich in Schoch (1970/71) und Schoch (1971).

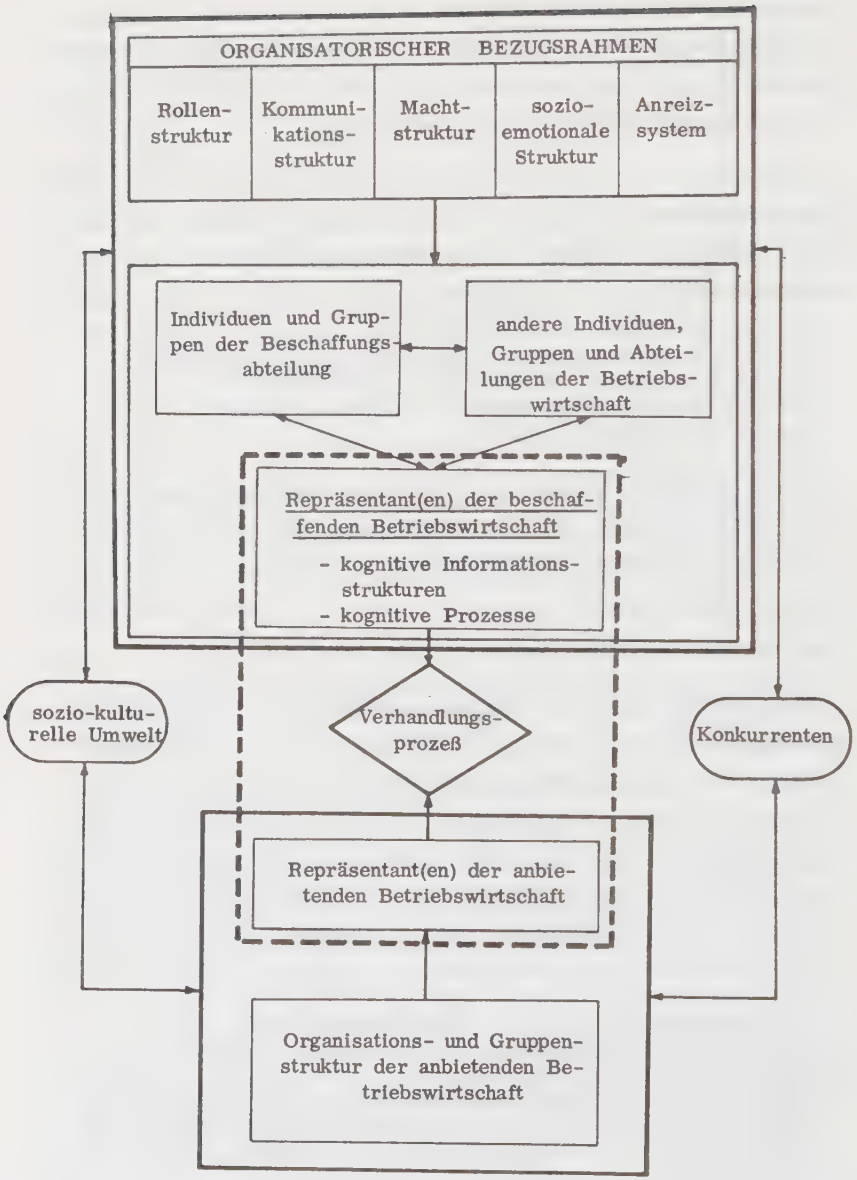


Abb. 1: Bezugsrahmen für die Analyse von Beschaffungsentscheidungen

strukturen.[1)]

Keine Unternehmung operiert in einem gesellschaftlichen Vakuum, sondern ist Teil einer sozio-kulturellen, wirtschaftlichen, technischen und politischen Umwelt. Diese Umwelt legt direkt oder indirekt Bedingungen für das marktliche Verhalten von Betriebswirtschaften fest. Eine direkte Beeinflussung der Beschaffungsentscheidung liegt z.B. vor, wenn neben Vertretern der anbietenden und beschaffenden Betriebswirtschaften noch Repräsentanten dritter Organisationen (z.B. Kreditgeber) an den intra- und interorganisatorischen Verhandlungsprozessen beteiligt sind. Bei indirekter Beeinflussung setzt die Umwelt Daten, z.B. in Gestalt rechtlicher Vorschriften, die als Prämissen von Entscheidungen den Verhaltensspielraum einengen.

Die Umwelt beeinflußt jedoch nicht einseitig den Beschaffungsprozeß, vielmehr ist davon auszugehen, daß umgekehrt - je nach Einflußnahmemöglichkeit - auch einzelne Organisationen auf die Umwelt einwirken und die Bedingungen zu ihren Gunsten zu ändern suchen.

In der traditionellen Theorie der Unternehmung wurden die Beschaffungsentscheidungen der nachfragenden Betriebswirtschaft und die Marketingmaßnahmen der anbietenden Betriebswirtschaft isoliert betrachtet. Beide Organisationen begegneten sich "irgendwie" in abstrakter Form auf dem Markt. In dieser Arbeit soll versucht werden, diesen Abstraktionsgrad zu mildern. Die Beschaffungsentscheidung wird als gemeinsame Entscheidung von Vertretern verschiedener Betriebswirtschaften gesehen (was durch das gestrichelte Viereck in Abbildung 1 angedeutet wird). Eine Theorie der Organisation kann es nicht bei der Feststellung belassen, daß Betriebswirtschaften mit ihrer Umwelt verbundene, offene Systeme sind; sie muß dieser Offenheit vielmehr durch die Integration des Verhaltens von Anbietern und von Nachfragern in ihr Aussagensystem Rechnung tragen.[2)]

---

1) Vgl. dazu z.B. Davis/Blomstrom (1966), S. 3 ff. und S. 183 ff.; Tafel (1967), S. 88 ff.; Robinson/Faris (1967), S. 119 ff.; Wind (1967a), S. 169 ff.; Bell (1966), S. 226 ff. und S. 304 ff.; Webster/Wind (1972), S. 40 ff.

2) Vgl. auch March/Simon (1966), S. 89 f.; Staehle (1969), S. 379 ff.; Sundhoff (1958), S. 13 f.

Die grobe Skizzierung der wesentlichen Elemente und Prozesse von Beschaffungsentscheidungen macht deutlich, daß Ansätze zur Analyse des Konsumentenverhaltens[1] nicht, oder doch nur in sehr beschränktem Rahmen auf diesen Problemkreis übertragen werden können.[2] Die kognitiven Informationsstrukturen und Informationsprozesse des Konsumenten - und damit seine Verhaltensweisen - werden wesentlich von seiner sozio-kulturellen Umwelt (Kultur, Subkultur, Bezugs- und Mitgliedschaftsgruppen einschließlich Familienmitglieder) determiniert. Das Konsumentenverhalten wird in starkem Maße von arationalen Motiven mitbestimmt. Dies gilt grundsätzlich auch für Organisationsmitglieder, die Beschaffungsentscheidungen beeinflussen. Jeder ist ein lebendiger Mensch, "dem es eigentlich nicht gelingen kann, durch eine Art von Persönlichkeitsspaltung quasi mit Betreten des Büros alle arationalen Motive abzustreifen und nur noch homo oeconomicus im Dienste der Unternehmung zu sein."[3] Als wesentliche Einflußgrößen von Beschaffungsentscheidungen müssen jedoch zusätzlich die organisationalen Ziele und ihre Auslegung durch die verschiedenen Individuen sowie die Beziehungen zwischen den Individuen, also der multipersonale und organisationale Charakter der Beschaffungsentscheidung, gesehen werden.[4]

Mit diesen Ausführungen sind bereits die wesentlichen Problemstellungen der Arbeit angedeutet. Es gilt zunächst, zur einseitigen Ausrichtung der

---

1) Zur Problematik des Konsumentenverhaltens sei an dieser Stelle lediglich auf einige kurze Überblicksartikel und die dort angegebene Literatur verwiesen: Heinen (1972d); Meffert (1971): Sheth (1967); Kotler (1968).

2) Zu den Unterschieden zwischen Konsumgüter- und Produktionsgütermarketing vgl. Marrian (1966), S. 12; Industrial Marketing Committee Review Board (1968); Twigg (1970), S. 163 f.; Rodger (1966), S. 63 ff.; Kotler (1967), S. 20 ff.; Foster (1972), S. 264 f. Individuelles und organisationales Kaufverhalten vergleicht Preston (1970), S. 95 ff. Keine wesentlichen Unterschiede zwischen Konsumentenentscheidungen und organisationalen Beschaffungsprozessen sieht Robertson (1970, S. 8); ähnlich Howard/Sheth (1969), S. IX.

3) Wilhelm (1965), S. 70.

4) Vgl. zu Charakteristika organisationalen Einkaufverhaltens auch Webster/Wind (1972), S. 5 ff.

traditionellen Literatur zu Beschaffungsproblemen auf reine "Techniken" der Entscheidungsfindung ein Gegengewicht zu schaffen, und zwar durch einen Ansatz, der auf der Basis der Erkenntnisse der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre eine realistische Konzeption vom Einkaufsverhalten betriebswirtschaftlicher Organisationen entwirft, zu einer Erhellung der Problemstellung beiträgt und ferner die Möglichkeit bietet, normative beschaffungsrelevante Kalküle als Instrumente der manipulativen Entscheidungsdurchsetzung in das Aussagensystem einzuordnen. Es sollen der kollektive Charakter sowie die individuellen, gruppenspezifischen und organisationalen Determinanten von Beschaffungsentscheidungen aufgezeigt werden.

Außerdem soll klargestellt werden, daß eine novative Beschaffungsentscheidung und die entsprechende Absatzentscheidung zwei Seiten eines Vorgangs sind. Zwar stehen sich zwei verschiedene Organisationen gegenüber, doch sie stehen sich nicht als einander ausbeutende Feinde gegenüber, sondern als Partner mit zumindest teilweise gemeinsamen Interessen.

Eine exakte Beschreibung der Strukturen und Prozesse im interorganisatorischen Beschaffungssystem ist beim gegenwärtigen Stand der Forschung speziell zu organisationalen Beschaffungsentscheidungen nicht möglich. Die betriebswirtschaftliche Forschung bemüht sich erst in jüngster Zeit verstärkt um die Klärung kollektiver Beschaffungsentscheidung in Organisationen. Ziel der Arbeit ist es, vorhandene Ansätze zum organisationalen Einkaufsverhalten und die bisher erarbeiteten Ergebnisse der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zu einer realistischen Konzeption organisationaler Beschaffungsentscheidungen zu integrieren und zu verarbeiten, eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Beschaffungsproblemen zu verkleinern und zugleich neue Anregungen zu weiteren Forschungen auf diesem Gebiet zu geben.

Den formalen Bezugsrahmen für die integrative Betrachtung interorganisatorischer Marktbeziehungen liefert die Systemtheorie (I). Sie erlaubt es, alle Elemente, die auf die Beschaffungsentscheidung Einfluß nehmen, ge-

danklich zu einem System eigener Art zusammenzufassen. Systemmitglieder der beschaffenden und der absetzenden Betriebswirtschaft agieren in einem interorganisatorischen Zwischensystem und versuchen, gemeinsam das Beschaffungsproblem zu lösen. Die "Begegnung" der Marktpartner beschränkt sich also nicht auf den Zeitpunkt der Objektübergabe, wie es in der traditionellen Theorie der Marktbeziehungen unterstellt wird. Ebensowenig kann der dabei in der Regel unterstellte Gegensatz der Ziele der Marktpartner aufrechterhalten werden. Grundsätzlich muß davon ausgegangen werden, daß Anbieter und Nachfrager partielle gemeinsame Interessen haben, was konkurrierende subjektive und organisationale Zielvorstellungen im Beschaffungssystem nicht ausschließt (III).

Wesentliche Determinanten für das Ergebnis des Beschaffungsprozesses sind die Elemente des Beschaffungssystems (IV). Elemente sind die kognitiven Strukturen und die Eigenschaften der Individuen und Gruppen im Beschaffungssystem sowie die intra- und interorganisatorischen Beziehungen, die zwischen ihnen bestehen.

Die Eigenschaften und Strukturen im Beschaffungssystem bilden den Rahmen für den Ablauf des Beschaffungsvorgangs (V). Interpersonale Problemlösungs-, Konfliktlösungs- und Beeinflussungsprozesse führen zu Verstärkungen und Änderungen individueller Überzeugungen, Einstellungen und Werte, zur freiwilligen oder zwangsweisen Angleichung der Vorstellungen im System und zur Quasi-Lösung von Konflikten.

Der eigentliche Beschaffungsprozeß wird umrahmt von Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, die der Begründung (II) und Stabilisierung (VI) interorganisatorischer Beschaffungssysteme und Beziehungen dienen.

I. DAS BESCHAFFUNGSSYSTEM ALS INTERORGANISATORISCHES ZWISCHENSYSTEM

Betriebswirtschaften sind spezifische soziale Systeme, die aus mehreren Subsystemen zusammengesetzt sind. Eines dieser Subsysteme ist das sogenannte Beschaffungssystem. Aufbauend auf einer allgemeinen Charakterisierung des Systems "Betriebswirtschaft" und seiner Subsysteme wird im folgenden das Beschaffungssystem als Organisationsgrenzen überschreitendes Zwischensystem beschrieben - d.h. als System, das aus Elementen der beschaffenden und der absetzenden Betriebswirtschaft besteht -, es wird sein "Standort" in der Betriebswirtschaft bestimmt und es werden seine Merkmale aufgezeigt.

1. Systembetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre

Die allgemeine Systemtheorie ist ein formaler sprachlicher Bezugsrahmen, der es gestattet, die Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen in und von verschiedenartigen Systemen interdisziplinär zu beschreiben.[1)]

> "System theory ... furnishes the framework or skeleton for all science. It remains for the various disciplines to supply the flesh and blood, to provide a viable model for the understanding of phenomena at their own level of analysis. ...the stuff of which a system is constituted - the cells of a biological organism or the human beings in the social system - needs careful study."[2)]

Als Formalansatz kann diese Betrachtungsweise a priori lediglich auf ihre logische Widerspruchsfreiheit geprüft werden, jedoch nicht im Hinblick auf ihre "Richtigkeit" oder "Falschheit". Entscheidend ist vielmehr die Effizienz

---

1) Vgl. Ulrich (1968), S. 105. Zur historischen Entwicklung der Systemtheorie vgl. Ulrich (1968), S. 102 ff.; Johnson/Kast/Rosenzweig (1967), S. 6 ff. Zur wissenschaftstheoretischen Einordnung verschiedener systemtheoretischer Positionen vgl. z.B. Picot (1972), S. 76 ff. Diese Arbeit stützt sich, wie der größte Teil betriebswirtschaftlicher Systemansätze, auf die allgemeine Systemtheorie (general systems theory).

2) Katz/Kahn (1967), S. 30.

des Ansatzes, d.h. seine Eignung zur Gewinnung und Ordnung relevanter wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Systembetrachtung eignet sich als formaler Bezugsrahmen, da sie (1) die Erfassung und Abgrenzung in der Realität auftretender Problemstellungen erlaubt, (2) dazu beiträgt, die Komplexität empirischer Probleme zu durchleuchten und da sie (3) der Einbeziehung von Erkenntnissen sozialwissenschaftlicher Nachbardisziplinen der Betriebswirtschaftslehre förderlich ist[1], worauf gerade die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre besonderen Wert legt.[2]

Unter einem System ist allgemein eine Menge von Elementen zu verstehen, die durch ein Beziehungsnetz miteinander verbunden sind.[3] Diese abstrakte Definition ist letztlich auf alles anwendbar, denn alle physischen Objekte stehen in irgendeiner Beziehung zueinander (z.B. Entfernung zwischen zwei Gegenständen). Aus Operationalitätsgründen wird deshalb der Systembegriff häufig auf eine Elementenmenge bezogen, die eine Ganzheit in dem Sinne bildet, daß Veränderungen des Verhaltens oder eines Zustandes eines Systemelements auch das Verhalten oder die Zustände anderer Systemelemente beeinflussen.[4] Dabei kann es sich um einseitige oder gegenseitige, bewußte oder unbewußte Beeinflussungsprozesse, um aktives oder passives, freiwilliges oder erzwungenes Anpassungsverhalten handeln. Eine derartige Menge aktiver Elemente konstituiert ein Verhaltenssystem. Die einzelnen Elemente empfangen Input stofflichen, energetischen oder informationellen Charakters, transformieren den Input und übertragen den Output an andere Systemelemente. Betriebswirtschaften sind solche Verhaltenssysteme.

---

1) Vgl. Ulrich (1968), S. 41; Ulrich (1971), S. 43 ff.; Kuhn (1970), S. 13.

2) Vgl. insbesondere Heinen (1972a), der von der "Kooperation der Sozialwissenschaftler" spricht (S. 40).

3) Vgl. zur Systemtheorie und zu Systemdefinitionen aus der Vielzahl der Literatur: Kirsch (1971a), S. 25 ff.; Klaus (1968), S. 634 ff.; Dienstbach (1972), S. 25 ff.; Beer (1963), S. 24 ff.; Seiler (1967), S. 3 ff.; Miller (1965); Ulrich (1968), S. 105 ff.; Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (1965); Flechtner (1969), S. 228 ff.; Johnson/Kast/Rosenzweig (1967), S. 4 ff.

4) Vgl. Kirsch (1971a), S. 27; Seiler (1967), S. 4 f.; Carzo/Yanouzas (1967), S. 13; Klaus (1968), S. 634 ff.

> "The business organization is a man-made system which has a dynamic interplay with its environment - customers, competitors, labor organizations, suppliers, government, and many other agencies. Furthermore, the business organization is a system of interrelated parts working in conjunction with each other in order to accomplish a number of goals, both those of the organization and those of individual participants."[1)]

Eine nähere Charakterisierung des Systems "Betriebswirtschaft" erfordert die Identifikation einzelner Systemelemente, die Beschreibung ihrer Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Erklärung der verschiedenen Beziehungen, die zwischen den Systemelementen bestehen und die gegenseitigen Aktionen und Reaktionen beeinflussen, sowie die Analyse der Systemziele und Systemzwecke.[2)]

Betriebswirtschaften vereinigen in sich unterschiedliche "materielle" Systemelemente, nämlich Menschen und Güter, also lebende und physikalische Subsysteme. Insofern werden Betriebswirtschaften häufig als sozio-technische Systeme bezeichnet.[3)]

Der soziale Charakter der Betriebswirtschaft wird deutlich in den Bedürfnissen, Motiven, Kenntnissen, Erwartungen und Verhaltensweisen der individuellen Systemelemente. Dabei sind diese individuellen Systemeigenschaften nicht unabhängig von den technischen, organisationalen und gesellschaftlichen Gegebenheiten. Die Individuen agieren nicht voneinander isoliert, sondern sie interagieren in Gruppen und sind durch ein Netz verschiedenartiger Beziehungen miteinander verbunden.

Die technische Ausstattung der Unternehmung bzw. die "Eigenschaften" der Ausstattung und die prozessualen Beziehungen zwischen den einzelnen technischen Systemen, wie sie z.B. in technischen Ablaufplänen oder Struktur-

---

1) Johnson/Kast/Rosenzweig (1967), S. 10; zu ähnlichen Interpretationen von Betriebswirtschaften vgl. z.B. Kappler (1970), S. 54 ff.; Kirsch (1971a), S. 26 ff.; Ulrich (1968), S. 153 ff.; Dienstbach (1972), S. 25 ff.; Chmelik/Kappler (1972), S. 149 f.

2) Vgl. z.B. Bleicher (1971), S. 173 f.

3) Vgl. Dienstbach (1972), S. 29 ff.; Seiler (1967), S. 23 ff.

stücklisten zum Ausdruck kommen, beeinflussen das Systemverhalten in mehrfacher Weise. Diese Variablen determinieren z.B. den Umfang der Arbeitsteilung und damit die formellen Beziehungen zwischen den Elementen, sie sind entscheidend für die qualitative und quantitative Auswahl der Systemmitglieder, sie erzwingen zum Teil direkt ein bestimmtes Arbeitsverhalten und sie lassen die Statusbeziehungen nicht unberührt. Umgekehrt beeinflussen natürlich auch die sozialen Elemente die technische Struktur von Betriebswirtschaften.[1)]

Die Offenheit von Unternehmungen erfordert die Abgrenzung zur Systemumwelt.[2)] Es werden Bedingungen für den Eintritt und Austritt von Systemmitgliedern gesetzt und unter Umständen Anreiz- und Motivationssysteme entwickelt, um Individuen zum Systemeintritt zu bewegen. Mitglieder eines Systems übernehmen formale Mitgliedschaftsrollen, die als Prämissen für Eintritts- und Austrittsentscheidungen dienen und erst den - zumindest formalen - Zugang zu anderen Rollen des Systems ermöglichen bzw. unmöglich machen. Der Eintritt in ein System bedeutet gleichsam eine "Offenbarung" der eigenen Interessen; denn eine Systemmitgliedschaft erscheint nur sinnvoll, wenn die formellen Systemziele anerkannt werden (außer das Bestreben richtet sich auf eine grundlegende Änderung des Systems). Das System kann also mit einer gewissen Bereitschaft des Systemmitglieds rechnen, die Systemerwartungen zu erfüllen. Andererseits werfen Verstöße gegen die Systemerwartungen die Frage nach einer weiteren Mitgliedschaft auf. Je eindeutiger und spezifizierter Systemerwartungen formalisiert werden, desto klarer sind auch die Bedingungen für Eintritts- und Austrittsentscheidungen.

Systemteilnehmer übernehmen keine formellen Mitgliedschaftsrollen. Der Zugang zu weiteren Rollen des Systems bleibt ihnen verwehrt. System-

---

1) Vgl. Lawrence (1967), S. 133 ff.

2) Vgl. zu Aspekten offener Systeme Katz/Kahn (1967), S. 122 ff.; Aldrich (1971); zur folgenden Unterscheidung von Systemmitgliedern und -teilnehmern vgl. Luhmann (1964), S. 39 ff.; Dienstbach (1972), S. 37; Dill (1965), S. 1077 ff.

teilnehmer leisten jedoch gegen Systemanreize gewisse Beiträge an das System und tragen so ebenfalls zur Erreichung des Systemzwecks bei. Diese Beiträge sind gleichsam "Mittel" zur Realisierung eigener Zielvorstellungen.

Die Input- und Outputbeziehungen zwischen einer Betriebswirtschaft und ihrer Umwelt sind in der Regel äußerst komplex und probabilistisch und sie erfordern ein relativ stabiles Anpassungsverhalten. Die Umweltbeziehungen haben zur Folge, daß sich Wandlungen in der Systemumwelt auch auf das System fortpflanzen und zu Anpassungen führen. Organisationale Änderungen, Wachstum, Schrumpfung oder die Liquidation einer Betriebswirtschaft sind Beispiele von Anpassungen an Umweltveränderungen. Zwar gelingt es nicht allen Unternehmungen, sich an alle Umweltänderungen rechtzeitig anzupassen. Die "überlebenden" betriebswirtschaftlichen Organisationen entwickeln jedoch im Laufe der Zeit Verhaltensweisen oder lernen durch eigene Erfahrung oder die Beobachtung anderer Organisationen gewisse Faustregeln, die es ihnen in der Regel immer besser ermöglichen, auftretenden Umweltstörungen erfolgreich zu begegnen.[1)]

Betriebswirtschaften sind zielgerichtete Systeme. Welche Ziele im einzelnen als Systemziele deklariert werden können, ist außer vom übergeordneten Wirtschafts- und Gesellschaftssystem davon abhängig, inwieweit es einzelnen Systemelementen oder Gruppen von Systemelementen in der Betriebswirtschaft gelingt, bestimmte Zielvorstellungen als Systemziele durchzusetzen. Dies schließt nicht aus, daß daneben individuelle Ziele und Gruppenziele im System angestrebt werden.[2)]

Die hier skizzierten Merkmale von Unternehmungen charakterisieren nur

---

1) Vgl. zur Interpretation des Anpassungsverhaltens als Lernverhalten Kappler (1970), S. 49 ff.; Kuhn (1965), S. 52 f.

2) Vgl. dazu Kirsch (1971a), S. 32 ff.; Mesarović/Sanders/Sprague (1964), S. 494 ff.; letztere betrachten vor allem die "multilevel-multigoal structure" als das primäre Charakteristikum von Organisationen.

in ihrer Gesamtheit das System Unternehmung. Die weitere Analyse erfordert die Identifikation von Subsystemen der Betriebswirtschaft und insbesondere die Bestimmung des "Standorts" des Beschaffungssystems.

2. Bildung von Subsystemen

Die Abgrenzung eines Systems erfolgt durch die Identifikation der nach irgendwelchen Kriterien zusammengefaßten Systemelemente. Die Auswahl des Ordnungskriteriums obliegt dem subjektiven Ermessen des Systemforschers. Abgrenzung bedeutet die - zumindest gedankliche - Trennung des Systems von systemfremden Elementen, also von der Systemumwelt. Zusammenfassung von Einzelelementen zu einem System heißt umgekehrt Aufgabe der isolierten Betrachtungsweise einzelner Subsysteme zugunsten eines umfassenderen Systems.

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre unterscheidet das "Individuum", "Gruppen", die "Organisation" und die "Gesellschaft" als relevante Systemebenen.[1)] Ein realistisches Grundmodell menschlichen Verhaltens bildet das Fundament zur Erklärung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse. Individuelle kognitive Strukturen und Prozesse können jedoch durch die Interaktionen in sozialen Gruppen beeinflußt werden. Weitere Verhaltensdeterminanten sind die formellen Macht- und Kommunikationsbeziehungen sowie die arbeitsteilige Struktur des Systems "Betriebswirtschaft". Die gesellschaftliche Umwelt beeinflußt die individuellen kognitiven Persönlichkeiten sowie die Ziele und Normen von Gruppen und sie setzt Bedingungen für die Aktionen und Reaktionen der Organisation als Ganzes.

Die angedeutete Betrachtungsweise beschränkt sich auf lebende Systeme; sie ist durch die Berücksichtigung technischer Subsysteme zu ergänzen. Die technische Ausstattung legt Rahmenbedingungen für betriebswirtschaft-

---

1) Vgl. Heinen (1971a), S. 25 ff.

liche Strukturen und Prozesse fest und kann zugleich als Mittel zur Durchsetzung individueller Vorstellungen oder Gruppeninteressen dienen (z.B. EDV-Anlagen).

Konkrete Gruppen in Unternehmungsorganisationen werden als sogenannte **strukturelle** Subsysteme bezeichnet.[1] Dabei kann es sich nach der Zahl der Mitglieder um kleinere oder größere Gruppen, nach der Art ihrer Entstehung um spontan gebildete informale Gruppen oder formelle Abteilungen, Kollegien und Arbeitsgruppen handeln. Abgrenzungskriterium bildet die Häufigkeit der Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern.[2] Innerhalb eines gegebenen Zeitraumes stehen die einzelnen Gruppenmitglieder mit jeweils allen anderen Gruppenmitgliedern in häufigeren Interaktionen als mit anderen Organisationsmitgliedern oder Elementen der Organisationsumwelt. Die Relativität dieses Gruppenbegriffs folgt daraus, daß die Festlegung der Häufigkeit der Interaktionen sowie die Begrenzung des zu betrachtenden Zeitraums subjektiven Ermessensspielräumen unterliegt.

Neben beobachtbaren Gruppen (strukturelle Subsysteme) können **funktionale** Subsysteme unterschieden werden.[3] Ihre Bildung erfolgt durch gedankliche Abstraktionen. Alle Elemente, die zur Erfüllung einer bestimmten Funktion oder Aufgabe beitragen, können als organisationale Einheit betrachtet werden. Dies gilt für lebende und technische Systemelemente. Da im Grunde jede irgendwie abgrenzbare Aufgabe bzw. jeder irgendwie abgrenzbarer Prozeß, unabhängig davon, ob sie (er) temporärer oder dauerhafter Natur ist, Funktionscharakter besitzt, lassen sich im Extremfall beliebig viele funktionale Subsysteme beschreiben. Häufig werden funktionale Subsysteme nach dem Kriterium der Leistungserstellung und -verwertung (Subsysteme "Beschaffung", "Produktion" und "Absatz") und/oder nach sogenannten übergrei-

---

1) Vgl. Dienstbach (1972), S. 38; Kirsch (1971a), S. 40 f.; Wiseman (1967), S. 14.

2) Vgl. Homans (1960), S. 102 f.

3) Vgl. Kirsch (1971a), S. 41 ff.; Dienstbach (1972), S. 35 f.; Wiseman (1967), S. 9 ff.

fenden Funktionen (z.B. Subsysteme "Personalwirtschaft", "Kapitalwirtschaft" und "Informationswirtschaft") differenziert.[1)]

Die abstrahierende Denkweise jeder Systemdifferenzierung zeigt sich darin, daß die Interdependenzen im betrieblichen Funktionsgefüge vernachlässigt werden. Jedem betriebswirtschaftlichen Bereich wird gleichsam die exklusive Zuständigkeit für eine mehr oder weniger exakt abgegrenzte Aufgabe oder ein Aufgabenbündel zugeschrieben. In Wirklichkeit kann die Bildung von Untersystemen lediglich besagen, daß einzelnen Subsystemen ein gewisses Primat zur Erfüllung spezifischer Funktionen zufällt. Die Subsysteme werden für ihre jeweiligen Funktionen zu Informations- und Handlungsschwerpunkten. Die Folge ist das Auftreten von Konflikten zwischen den Subsystemen. Differenzierung ohne Differenzen wäre nur ein wirklichkeitsfremder Idealzustand.[2)]

Die Schwierigkeiten der Systembildung gelten auch für eine eindeutige Zuordnung einzelner Systemelemente zu einzelnen Systemen oder Subsystemen. Individuen gehören z.B. in der Regel mehreren Organisationen an und können innerhalb einer Organisation zugleich Mitglied mehrerer struktureller und/oder funktionaler Subsysteme sein. Die Gesamtheit der Verhaltensweisen eines Individuums ist auf eine Mehrzahl von Systemen und Subsystemen gerichtet.

Nach dem theoretischen Konzept der sogenannten Partialinklusion[3)] ist ein Individuum nur mit einem Teil seiner Persönlichkeit in ein soziales System bzw. innerhalb dessen in ein strukturelles oder funktionales Subsystem einbezogen (segmental involvement). Durch die Verschiedenartigkeit und unterschiedlichen Intentionen der einzelnen Handlungen wird das Individuum in verschiedene Systeme und Subsysteme hineingeflochten. Inwieweit sich ein Individuum in einem bestimmten Zeitraum jeweils einem bestimmten System

---

1) Vgl. z.B. Heinen (1972); vgl. zu Arten funktionaler Subsysteme ferner die bekannte Unterteilung von Katz/Kahn (1967), S. 39 ff.

2) Vgl. Luhmann (1964), S. 87 f.

3) Vgl. Katz/Kahn (1967), S. 50 f. und S. 119 ff.

verpflichtet fühlt, läßt sich daraus erkennen, welchen Verhaltenserwartungen und Anforderungen der übrigen Systemelemente die Priorität eingeräumt wird (priority of commitment).

Die Subsysteme einer Organisation sind in aller Regel nicht voneinander isolierte Gebilde, sondern in ein Netz gegenseitiger Transaktionsbeziehungen einbezogen; sie sind offene Subsysteme. Grundsätzlich können die Transaktionen über die Systemgrenzen hinaus von allen Systemelementen vollzogen werden. Häufig "bestimmt" die Gruppe jedoch einen oder mehrere Repräsentanten, deren Aufgabe in der Handhabung der Umweltbeziehungen besteht.[1)] Das Zusammentreffen der Repräsentanten mehrerer Gruppen oder eines Repräsentanten mit einer Gruppe führt zur Etablierung intergruppaler Beziehungen. Es entsteht ein neues Subsystem, das Systemelemente verschiedener Systeme enthält. Abbildung 2 soll verdeutlichen, daß a_1, b_1 und c_1 als Repräsentanten der Gruppen A, B und C Elemente des Sub-

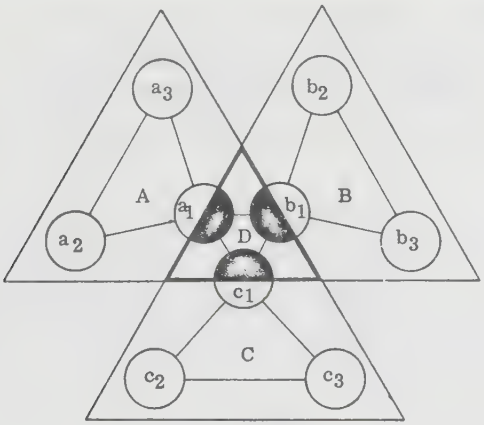


Abb. 2: Intergruppales Subsystem

1) Vgl. zu den intergruppalen Interaktionen Miller/Rice (1967), S. 22 ff.

systems D bilden. a_1, b_1 und c_1 bleiben grundsätzlich Mitglieder des Systems A, B bzw. C, doch durch ihre Interaktionen begründen sie ein neues strukturelles Subsystem, das temporärer oder dauerhafter Natur sein kann und möglicherweise der Erfüllung einer konkreten Aufgabe dient, so daß es zugleich als funktionales Subsystem bezeichnet werden kann.

Intergruppale Beziehungen führen zu zusätzlichen Beziehungen zwischen den Elementen jeweils eines Systems - zum Beispiel a_1 informiert a_2 und a_3 über seine Begegnungen mit b_1 und c_1 und versucht, sein Verhalten zu rechtfertigen - und zwischen den Repräsentanten der Einzelsysteme. Zugleich entstehen neue Systemgrenzen und neue Systembeziehungen. Sie bieten die Chance des Überlebens infolge der Notwendigkeit von Umweltbeziehungen für offene Systeme; sie beinhalten aber auch das Risiko, daß ein System zerstört wird oder einzelne Systemelemente ein System verlassen und zu seiner Auflösung beitragen.[1)]

Betriebswirtschaften sind offene Systeme, die über Input- und Outputrandelemente Transaktionsbeziehungen zur Umwelt aufrechterhalten. Jeder Versuch der Beziehungsaufnahme mit der Systemumwelt bedeutet die Begründung eines Systemgrenzen überschreitenden Subsystems. Die Errichtung intergruppaler Subsysteme im Rahmen einer gegebenen Organisation stellt somit einen Sonderfall von Transaktionen über Systemgrenzen hinweg dar. Insbesondere die Abwicklung von Beschaffungs- und Absatzentscheidungen vollzieht sich in derartigen interorganisatorischen Systemen, die als Mindestelemente wenigstens einen Vertreter der anbietenden und der nachfragenden Betriebswirtschaft umfassen.

3. Formale Abgrenzung des Beschaffungssystems

31. Allgemeine Charakterisierung des Beschaffungssystems

Die Beschaffung und der Absatz von Gütern sind notwendige Voraussetzungen für das Überleben betriebswirtschaftlicher Organisationen. Die Wünsche und

---

1) Vgl. Miller/Rice (1967), S. 23 f.

Vorstellungen der Marktpartner treffen auf dem Markt als dem ökonomischen Ort des Austausches von Gütern aufeinander. Märkte sind jedoch nicht abstrakte Gegebenheiten, sondern das Ergebnis der Bemühungen anbietender und nachfragender Subjekte oder Organisationen, Austauschbeziehungen entstehen zu lassen. Der Markt wird somit zu einer Kontaktstelle. Das Aufsuchen des Marktes zum Ausfindigmachen potentieller Kunden bzw. potentieller Lieferquellen und die Aufrechterhaltung der Verbindung zwischen denen, die Güter anbieten, und denen, die sie nachfragen, sind Zeichen der Kontaktbemühungen der Marktpartner.

> "The contactual function consists of all those efforts in the marketing field the aim and purpose of which is to form a bond of mutual interest in the first instance between the marketer and his customer, and, in a broader sense, between the producer and the customer."[1)]

Die Begründung und Pflege von Kontakten wird von Menschen in der Regel auf der Basis von face-to-face-Beziehungen vollzogen. Dabei handelt es sich um mindestens eine Dyade, die z.B. aus dem Vertreter des Anbieters und Einkäufers des Nachfragers bestehen kann. Der Vertreter verkauft nicht an eine betriebswirtschaftliche Organisation, sondern an Individuen in dieser Betriebswirtschaft.[2)]

Durch die Aufnahme interorganisatorischer Beziehungen wird ein interorganisatorisches Zwischensystem geschaffen, das Elemente mindestens zweier Organisationen umfaßt (vgl. Abbildung 3).[3)] In arbeitsteiligen Organisationen wird der Verkehr mit Außenstehenden häufig eigenen Stellen übertragen, die Luhmann als Grenzstellen bezeichnet.[4)] Das Handeln dieser

---

1) McGarry (1967), S. 354 f.

2) Vgl. Jones (1965), S. 170; McGarry (1967), S. 357; Miller/Rice (1967), S. 52 f.

3) Vgl. auch Miller/Rice (1967), S. 53; Dienstbach (1972), S. 38 f.; Meffert (1971a), S. 177 f.; Alewell (1971), S. 178 f.; zum Begriff des Zwischensystems vgl. insbesondere Luhmann (1964), S. 227.

4) Vgl. Luhmann (1964), S. 220 ff.

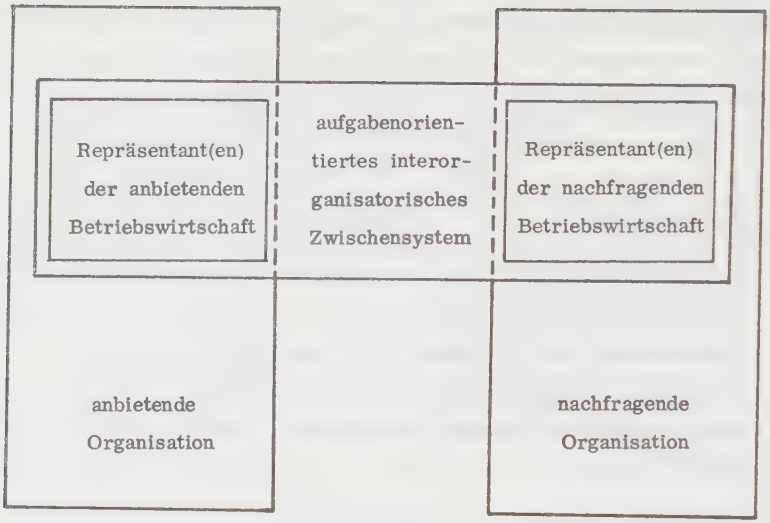


Abb. 3: Das Beschaffungssystem als interorganisatorisches Zwischensystem

Grenzstellen gilt als repräsentatives Handeln aller Systemmitglieder. Grenzstellen besitzen eine exponierte Stellung zwischen den Verhaltenserwartungen der übrigen Systemmitglieder und den Anforderungen der Systemumwelt.

> "Der Systemauftrag an die Grenzstellen ist ... in sich widerspruchsvoll. Einerseits geht er auf Idealdarstellung des Systems im Sinne der formal akzeptierten Systemziele, auf Behandlung der Umwelt nach festgelegten Entscheidungsprogrammen... Außerdem haben aber die Grenzstellen für Frieden an der Grenze zu sorgen, für Ausgleich von Spannungen, für Beschwichtigung des Publikums auf notwendige Programmänderungen. Sie dienen als Antennen zur Warnung des Systems. Diese Seite ihres Auftrages zwingt sie, Verantwortung für neue Informationen zu übernehmen, Initiativen zu ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg einzugehen, zu verheimlichen oder zu verteidigen, sich also immer wieder zum Status quo, zur entschiedenen Politik des Systems in Widerspruch zu setzen,

Unruhe zu stiften."[1)]

Solange sich die Abwicklung von Beschaffungs- bzw. Absatzvorgängen lediglich zwischen zwei oder wenigen Personen vollzieht, kann das Zwischensystem als strukturelles, aufgabenorientiertes System - als beobachtbare Gruppe - betrachtet werden. In aller Regel wird jedoch eine Reihe weiterer Systemmitglieder auf beiden Seiten in das Zwischensystem einbezogen. Eine exakte Abgrenzung ist dann nur noch rein analytisch möglich. Das Beschaffungssystem beschränkt sich nicht allein auf das funktionale Versorgungssystem (supportive system) im Sinne von Katz und Kahn[2)], sondern umfaßt alle Aktivitäten von Elementen, die auf Grund formeller Rollenzuweisung oder durch informelle Beeinflussung an der Beschaffung von Gütern mitwirken. Bei innovativen Beschaffungsentscheidungen rekrutiert sich das Beschaffungssystem häufig aus Elementen aller traditionell unterscheidbarer Subsysteme der Betriebswirtschaft.

Die Art und der Umfang der Systemelemente variieren je nach Beschaffungsaufgabe und den dabei zu lösenden Teilproblemen. Wie die Zusammensetzung des Beschaffungssystems so kann auch sein zeitliches Bestehen nicht eindeutig festgelegt werden. Die Skala reicht von kurzfristigen, temporären Zwischensystemen bis zu längerfristigen Kontakten zwischen den Vertretern zweier Betriebswirtschaften.

Jede Organisation unterhält zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Regel eine Vielzahl von Beschaffungs- bzw. Absatzkontakten, wobei die daran beteiligten Systemelemente jeweils die gleichen sein können, aber nicht müssen. Das Beschaffungssystem in seiner Gesamtheit konstituiert sich somit als Summe der einzelnen partiellen Beschaffungssysteme.

Aufgabe eines Beschaffungssystems ist die Auswahl und Aushandlung des Beschaffungsobjektes und der Transaktionsbedingungen. Im einfachsten Falle

---

1) Luhmann (1964), S. 223 f.

2) Vgl. Katz/Kahn (1967), S. 40.

stehen sich zwei Individuen unterschiedlicher Organisationen gegenüber. Sie bilden die personalen Elemente eines offenen Zwischensystems. Der Beschaffungs- und Absatzvorgang stellt sich als Prozeß dar, in dem Input in Output transformiert wird (vgl. Abbildung 4).[1)]

Inputvariablen des Systems sind zunächst die kognitiven Informationsstrukturen der am Beschaffungsprozeß beteiligten Individuen. Sie besitzen je-

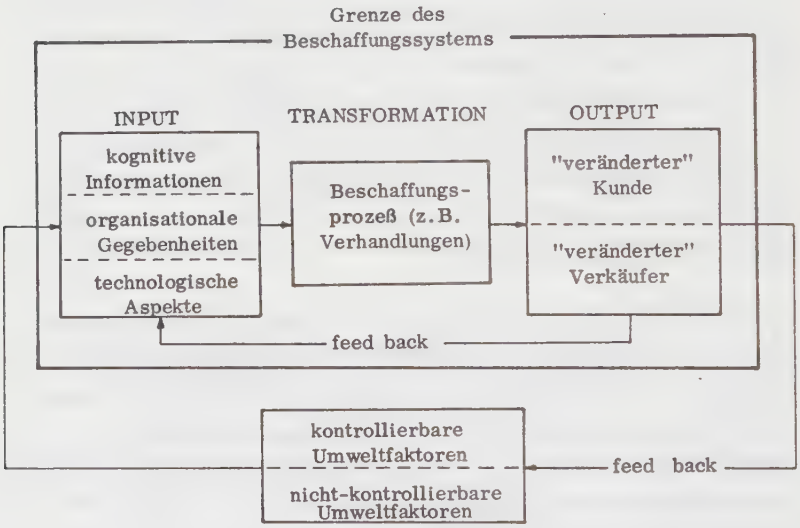


Abb. 4: Der Beschaffungsprozeß als offenes System

weils bestimmte Erwartungen und Vorstellungen über die eigenen Rechte und Pflichten sowie die des Partners. Neben Erwartungen und Wünschen determinieren psychologische Faktoren wie persönliche Werte und Normen, der jeweilige Informationsstand, der Grad der Beherrschung von Verhandlungs- und Überzeugungstechniken und -taktiken sowie Einstellungen gegenüber Produkten, Unternehmungen und dem Verhandlungsgegner den Erfolg

1) Vgl. zur Abbildung und zu den folgenden Ausführungen Robertson/Chase (1968), S. 46 ff.; vgl. auch Schoch (1969), S. 118 ff.; Meffert (1971a), S. 178.

des Interaktionsprozesses. Die individuellen kognitiven Strukturen sind dabei abhängig von der sozio-kulturellen Umgebung und der Entwicklung des Systemelements.

> "Customer and salesman each bring to the sales situation a unique set of individual characteristics. Each party brings a set of resources, that is, spending power and product offerings. Each brings a unique set of expectations as to how the sales encounter should be conducted and as to the desired outcome. Each party will play a role dictated by society, although latitude exists as to how the roles will be played."[1)]

Der Beschaffungsprozeß vollzieht sich im Rahmen organisationaler Gegebenheiten. Die Ausbildung der Verhandlungspartner, organisationale Ziele, Strukturen, Belohnungs- und Bestrafungssysteme sowie der formale und informale Status von Einkäufern oder Verkäufern sind Beispiele für organisationalen Input.[2)]

Der "technologische" Input umfaßt die physische Umgebung, in der die Beschaffungskontakte stattfinden, die zur Abwicklung des Beschaffungsprozesses erforderlichen technischen Hilfsmittel und auch die Art und Komplexität des zu lösenden Beschaffungsproblems.[3)]

Im Verlaufe der Beschaffungskontakte versuchen die Marktteilnehmer, jeweils den Partner zur Annahme bestimmter Informationen als Prämissen seiner Entscheidung zu bewegen. Der Beschaffungsprozeß besteht aus Versuchen, Werte, Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen des "Gegners" im Sinne eigener Vorstellungen zu bestärken oder zu ändern.

Ergebnis des Transformationsprozesses sind in der Regel veränderte

---

1) Robertson/Chase (1968), S. 46; vgl. auch Webster (1968), S. 8 ff.

2) Vgl. Schoch (1969), S. 126; Robertson/Chase (1968), S. 47 f.; Wind (1967a), S. 164 ff.

3) Vgl. Robertson/Chase (1968), S. 47; sie zählen jedoch auch die "Verkaufstechniken" bzw. "Einkaufstechniken" der Individuen zum technologischen Input.

kognitive Persönlichkeiten. Die Partner können zu einer beiderseits befriedigenden Einigung gelangen oder der Beschaffungsprozeß wird erfolglos abgebrochen. Während des Beschaffungsprozesses und in der Phase nach vollzogener Transaktion lernen die Beteiligten aus den gemachten Erfahrungen. Die feed-back-Informationen führen bereits während der Verhandlungsphase zu veränderten Verhaltensweisen oder sie werden zu Handlungsdeterminanten für spätere Transaktionsprozesse.[1)]

Begrenzungsfaktor für den Beschaffungsprozeß ist die sozio-kulturelle, wirtschaftliche, technische und politische Umwelt. Sie beeinflußt den Input des Beschaffungssystems, ist aber unter Umständen zugleich abhängig vom Ausgang desselben.

32. Holistische Betrachtungsweise des Beschaffungssystems

Die traditionelle Theorie der Unternehmung sieht die Betriebswirtschaft als ganzheitliches Gebilde. Es wird das System "Betriebswirtschaft" als black box betrachtet, ohne Subsysteme und einzelne Systemelemente sowie Beziehungen zwischen diesen Elementen zu unterscheiden. In holistischen Konzeptionen agiert die Unternehmung als "Kollektiv", repräsentiert von der Gestalt des Unternehmers, der sich völlig rational verhält und ein eindeutig definiertes Ziel - in der Regel das Streben nach maximalem Gewinn - verfolgt.[2)]

Im holistischen Unternehmungsmodell steht der Unternehmer, der die Unternehmung substituiert, im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses. Er allein fixiert das zu verfolgende Unternehmensziel und trifft die Entscheidungen zur Erreichung des Zieles. Dabei werden die intrapersonellen

---

1) Vgl. im einzelnen dazu Robertson/Chase (1968), S. 50 f.

2) Vgl. zur holistischen Konzeption der Unternehmung McGuire (1964, S. 18 ff.), der explizit darauf hinweist, daß diese Betrachtungsweise auch in der Spieltheorie, in der statistischen Entscheidungstheorie und in der Kybernetik vorherrscht.

Vorgänge der Entscheidungsfindung selbst nicht weiter analysiert. Die übrigen Mitglieder der Betriebswirtschaften erscheinen als passive und willenlose Instrumente, die sich mit dem formalen Unternehmungs- und Unternehmerziel identifizieren oder zumindest die Zielerreichung nicht behindern. Konzidiert man den an der Unternehmungsorganisation beteiligten Individuen eigene Interessen und Wünsche, so wird angenommen, daß es den Unternehmern gel ingt, durch bestimmte Lenkungsmethoden (z.B. diktatorischer oder demokratischer Führungsstil, Überzeugung und Manipulation) die eigenen Ziele voll durchzusetzen, so daß interpersonelle und intrapersonelle Konflikte nicht zum Tragen kommen.[1)]

Marktpartner der organisationslosen Unternehmung ist in der klassischen Theorie der Marktbeziehungen der homo-oeconomicus-Konsument oder die ebenfalls organisationslose Betriebswirtschaft vertreten durch den homo-oeconomicus-Unternehmer. In die marktlichen Transaktionen sind somit lediglich Individuen verwickelt, die sich völlig rational entscheiden, eine eindeutige Präferenzordnung für die Güter besitzen, ein gegebenes Ziel zu maximieren suchen, mit einer unendlich schnellen Informationsverarbeitungs- und Anpassungsgeschwindigkeit ausgestattet sowie vollständig informiert sind.[2)]

In derartigen Markttransaktionen beschränken sich die Kontakte zwischen Anbietern und Nachfragern letztlich auf den Augenblick der materiellen Übergabe eines Gutes gegen Geld, d.h. nur für diesen Moment wird ein interorganisatorisches Zwischensystem konstituiert. Die Bedingungen des Tausches werden nämlich je nach Marktform und Marktverhaltensweise von einer Marktseite fixiert und von der anderen als unumstößlich akzeptiert. Folglich dominiert in der mikroökonomischen Preistheorie die asymmetrische Betrachtungsweise. Lediglich beim bilateralen Monopol erfolgt eine

---

1) Vgl. zur Gleichsetzung von Unternehmer und Unternehmung Bidlingmaier (1967), S. 246 ff.; Heinen (1962), S. 52 f.; Feldman/Kanter (1965), S. 629 ff.

2) Zum Modell des homo-oeconomicus vgl. z.B. Kirsch (1970a), S. 27 ff.; Heinen (1972e), S. 36 ff.; Wild (1967), S. 51 ff.

"Begegnung" einer anbietenden organisationslosen Unternehmung mit einer nachfragenden organisationslosen Unternehmung.

Die beiden Betriebswirtschaften eines bilateralen Monopols bilden ein interorganisatorisches Zwischensystem, das aus zwei äußerst abstrakten Systemelementen besteht (vgl. Abbildung 5). Nicht mehr die Repräsentanten zweier Organisationen bilden die Elemente des Zwischensystems, sondern die beiden Betriebswirtschaften als jeweils "monolithische Entscheidungseinheiten".[1)]

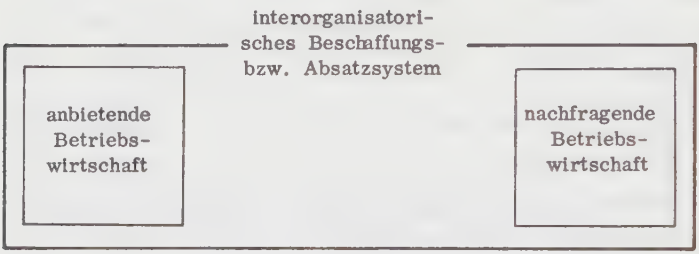


Abb. 5: Das bilaterale Monopol als interorganisatorisches System

Das bilaterale Monopol stellt eine spezifizierte Form des isolierten Tausches dar, d.h. des Tausches zweier Wirtschaftsobjekte, die von ihrer ökonomischen Umwelt abgeschnitten sind[2)] (vgl. Abbildung 6). A be-

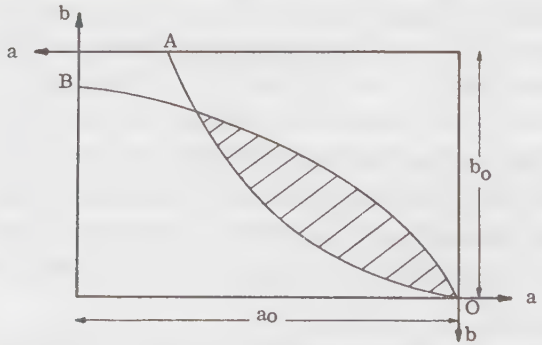


Abb. 6: Isolierter Tausch

1) Busse von Colbe (1964), S. 616.

2) Vgl. zum isolierten Tausch z.B. Schneider (1969), S. 355 ff.

sitzt von einem Gut die Menge a_o, B von einem anderen Gut die Menge b_o. Beide sind bereit, in Tauschbeziehungen einzutreten. OA bzw. OB stellen die Indifferenzkurven von A bzw. B dar. Sie geben an, welche Austauschrelationen zwischen a und b als "gleichwertig" betrachtet werden. Die schraffierte Fläche steckt das Feld ab, innerhalb dessen erfolgreich eine Transaktion stattfinden kann, da jede Güterkombination in diesem Bereich beiden Partnern Vorteile bringt. Der endgültige Kontraktpunkt hängt davon

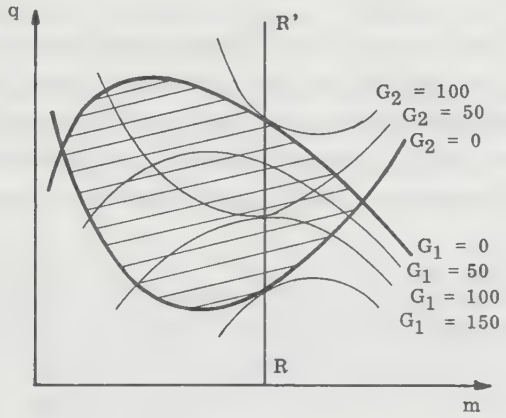


Abb. 7: Bilaterales Monopol

ab, welche Ziele, Verhaltensweisen und Verhandlungsstrategien die beiden Transaktionspartner verfolgen.

Beim bilateralen Monopol treten an die Stelle der isolierten Wirtschaftssubjekte zwei Unternehmer. Das Streben nach maximalem Nutzen wird vom Streben nach maximalem Gewinn abgelöst, die Indifferenzkurven werden von Iso-Gewinnkurven ersetzt. Letztere geben an, bei welcher Preis-Menge-Kombination des zu beschaffenden bzw. abzusetzenden Gutes (q-Preis; m-Menge) der Gewinn des Nachfragers (G_1) bzw. Anbieters (G_2) jeweils konstant ist[1] (vgl. Abbildung 7).

---

1) Ausführliche Darstellungen des bilateralen Monopols finden sich z.B. bei Krelle (1961), S. 406 ff.; Jacob (1963), S. 203 ff.; Theisen (1970), S. 261 ff.

Unter der Annahme, daß keine der beiden Seiten bereit ist, einen Verlust in Kauf zu nehmen, steckt das von den Iso-Gewinnkurven $G_1 = 0$ und $G_2 = 0$ umschlossene Gebiet das Möglichkeitenfeld ab. Der Einigungspunkt hängt davon ab, welche Strategien die Marktpartner verfolgen. Dabei gilt üblicherweise die Gerade RR' als der geometrische Ort der Berührungspunkte der Iso-Gewinnkurven als sogenannte Kontraktkurve. Denn für jeden Punkt im Möglichkeitenfeld außerhalb von RR' gibt es auf RR' einen Punkt, bei dem beide Verhandlungsgegner größere Vorteile erzielen.

Wird unterstellt, daß jeder der beiden Verhandlungspartner über die Lage und insbesondere die Strategien des anderen richtig informiert ist, so sind Irrtum und Unsicherheit sowie Drohung oder Täuschung ausgeschlossen.[1] Die Interaktion im interorganisatorischen System beschränkt sich wieder auf den materiellen Transaktionsvorgang, da letztlich keine Verhandlungen stattfinden.

Anders liegen die Verhältnisse bei unvollkommenen und unsicheren Informationen. "Jeder kennt nur die eigenen Unterlagen, nicht die der anderen Seite. Von ihnen versucht er sich vielmehr mit allen Mitteln, vor allem nach dem Gang der Verhandlungen selbst, ein Bild zu machen. Dieses Bild kann durch geeignetes Verhalten bei den Verhandlungen, durch vielfältige Argumente, durch Täuschung, Bluff, Drohungen usw. beeinflußt werden, und jeder wird versuchen, die Vorstellungen des anderen so zu modifizieren, daß am Ende eine für ihn möglichst günstige Einigung resultiert."[2]

Kennzeichen des bilateralen Monopols bei Unsicherheit ist das Vorherrschen subjektiver Vorstellungen über die Position des Gegners und folglich, bis zu einem gewissen Grade, auch über die eigene Lage, insbesondere z.B. über potentielle Verluste bei Nichteinigung, die Dauer der Widerstandszeit oder das Ausmaß möglicher Zugeständnisse. Beide Seiten werden versuchen,

---

1) Vgl. Krelle (1961), S. 406.

2) Krelle (1961), S. 440 f.; vgl. zum bilateralen Monopol bei Unsicherheit derselbe S. 440 ff.

die Entscheidungsprämissen des anderen im eigenen Sinne zu beeinflussen. Die Folge kann sein, daß sich die subjektiven Vorstellungen von den Grenzen des Möglichkeitenfeldes im Verlaufe der Transaktionsbeziehungen laufend verändern.

Die Theorie des bilateralen Monopols hat nicht allein für den Fall Geltung, daß sich ein Anbieter eines Gutes oder nur ein einziger Nachfrager nach diesem Gut gegenüberstehen. In allen Situationen, in denen die Marktpartner gewichtig füreinander erscheinen, treten die Probleme der Verhandlung und Einigung auf.[1] Dies wird durch eine Untersuchung der Schmalenbach-Gesellschaft aus dem Jahre 1957 bestätigt.[2] Danach wurden auf den industriellen Beschaffungsmärkten bei rund 55 % der Einkäufe die Preise frei ausgehandelt, bei etwa 21 % der Einkäufe war der Preis beschränkt aushandelbar und bei circa 24 % der Einkäufe bestanden keine Verhandlungsmöglichkeiten.

Die Feststellung, daß bei rund 76 % der getätigten Industrieeinkäufe zumindest in beschränktem Rahmen Transaktionsverhandlungen stattgefunden haben, wirft zugleich ein Licht auf die Bedeutung preistheoretischer, normativer Kalküle. Ihre Modell- und Verhaltensprämissen lassen sich in der Realität nicht wiederfinden.[3]

Beim bilateralen Monopol unter Unsicherheit erfolgt das Aushandeln der Bedingungen in einem interorganisatorischen System. In diesem Modell wird die mechanistische Betrachtungsweise der Preistheorie verlassen und ein Schritt hin zur Realität vollzogen. Allerdings bildet immer noch die Ein-Mann-Unternehmung die Basis der Aussagen; organisationale Aspekte bleiben völlig unberücksichtigt. Außerdem werden implizit oder sogar explizit fundamentale Interessengegensätze unterstellt. Die Taktiken

---

1) Vgl. Jacob (1963), S. 203 f.; Krelle (1961), S. 405 f.

2) Vgl. Arbeitskreis Gubitz-Kuczewski der Schmalenbach-Gesellschaft (1959), S. 568.

3) Vgl. zu den Prämissen der mikroökonomischen Preistheorie insbesondere Kade (1962).

im Verhandlungsprozeß verfolgen nur den Zweck, durch Irreführung und Täuschung den Gegner auszubeuten. "Das bilaterale Monopol an sich ist sozusagen eine unmoralische Institution, weil sie eine übergroße Prämie auf die Irreführung der Gegenseite setzt und den Ehrlichen völlig ausbeutet."[1] In Wirklichkeit ist jedoch davon auszugehen, daß die Partner, wenn sie einmal in die Verhandlungsphase eingetreten sind, von der beiderseitigen Vorteilhaftigkeit einer Transaktion gegenüber einer Nichteinigung überzeugt sind.[2]

Die holistische Betrachtungsweise des Beschaffungssystems herrscht fast ausschließlich in der bisherigen Literatur zu Problemen der Beschaffung von Repetier- oder Potentialfaktoren vor. Zwar werden bestimmte organisatorische Teilprobleme berücksichtigt, doch den interpersonellen Beziehungen wird nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Insofern kann von modifiziert holistischen Konzeptionen gesprochen werden.[3]

Die Einbeziehung organisationaler Aspekte beschränkt sich in vielen Fällen auf die Beschreibung tatsächlicher oder potentieller Strukturen von Beschaffungsabteilungen im allgemeinen und ihrer Eingliederung in den Gesamtorganisationsplan[4] oder auf die Darstellung der "Organisation" von Investitionsentscheidungen.[5] Die organisatorischen Strukturen - so wird unterstellt - sorgen für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, so daß der Beschaffungsprozeß konfliktfrei ablaufen kann. Es erfolgt eine

---

1) Krelle (1961), S. 452.

2) Vgl. z.B. McGarry (1967), S. 360; Witte (1969), S. 494.

3) Vgl. Fäßler (1970), S. 42. Einen kurzen Überblick über Modelle organisationalen Einkaufverhaltens geben Webster/Wind (1972), S. 12 ff.

4) Vgl. z.B. Westing/Fine (1967), S. 24 ff.; Sundhoff (1958), S. 27 ff.; Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), S. 89 ff.; Heinritz/Farrell (1971), S. 45 ff.; Westermann (1972), S. 99 ff.; England (1965), S. 49 ff.

5) Vgl. z.B. Meier (1970); Kosiol (1959), S. 53 ff.; Oursin (1962), S. 40 ff.; Gutenberg (1959), S. 161 ff.; Schwarz (1967), S. 106 ff.; Weilbach (1971).

sukzessive Lösung der verschiedenen Teilprobleme des Beschaffungsvorgangs und ein reibungsloses Ineinandergreifen der einzelnen Entscheidungsphasen.[1)]

In noch stärkerem Maße findet sich die Gleichsetzung von Unternehmer und Unternehmung in den entscheidungslogischen Kalkülen z.B. zur Ermittlung optimaler Bestellmengen oder zur Errechnung optimaler Investitionsalternativen oder Investitionsprogramme.[2)] In den traditionellen Modellen der Investitionstheorie gilt in der Regel allein der Gewinn als Entscheidungskriterium und es wird von absolut sicheren Werten ausgegangen. Weiterführende Modellansätze versuchen mehrere Ziele und Nebenbedingungen sowie subjektive Wahrscheinlichkeiten, stochastische Präferenzordnungen, Leistungsmotivation und Probleme der Informationsgewinnung ebenso zu berücksichtigen. Die entscheidungslogischen Kalküle gehen von einer einzentrigen Willensbildung aus.[3)]

Implizit wird unterstellt, daß die Transaktion eines Gutes das Ergebnis zweier sich voneinander isoliert vollziehender Entscheidungsprozesse des Anbieters bzw. Nachfragers ist. Beide Seiten versuchen dabei, den eigenen "Nutzen" einseitig zu maximieren. Inwiefern es unter diesen theoretischen Umständen in der Realität trotzdem zu einer Einigung über die Tauschbedingungen kommt, wird nicht weiter untersucht. Das interorganisatorische Beschaffungssystem konstituiert sich, wie in der mikroökonomischen Preistheorie, nur für den Augenblick des tatsächlichen Transaktionsvorganges.

---

1) Vgl. zu potentiellen Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses beispielsweise Heinen (1957), S. 95 f., Heinen (1958), Sp. 2878 ff.; Schwarz (1966), S. 85 ff.; Kappler/Rehkugler (1972), S. 588 ff.

2) Aus der Fülle der Literatur zu Kalkülen für die Beschaffung von Repetierfaktoren sei nur auf Fäßler/Kupsch (1972); Theisen (1970), S. 429 ff. und die jeweils angegebene Literatur verwiesen. Einen relevanten Überblick über Investitionskalküle geben Kappler/Rehkugler (1972), S. 592 ff. und S. 666 ff.; Hartner (1968); Schmidt (1970), S. 70 ff.; Schneider (1970).

3) Vgl. Albach (1959), S. 134; Frischmuth (1969), S. 188 f; Scheer (1969), S. 46; Kappler/Rehkugler (1972), S. 622; Kirsch (1971a), S. 252.

Die holistische oder modifiziert holistische Behandlung betriebswirtschaftlicher Beschaffungsprobleme erweist sich als zu abstrakt und einseitig auf die Interessen einer Marktpartei ausgerichtet. Ein realistisches Bild von Beschaffungsprozessen ist nur zu gewinnen, wenn auch organisationale Gesichtspunkte als Determinanten der Beschaffungs- und Absatzentscheidungen gesehen werden, wenn von einem gewissen gemeinsamen Konsens der Marktpartner ausgegangen und die Beschaffungsentscheidung als gemeinsamer, interorganisatorischer Verhandlungsprozeß skizziert wird.

Eine Markttransaktion, die das Verhandlungsergebnis zwischen Repräsentanten zweier Betriebswirtschaften ist, ist ein Zwei-Wege-Prozeß. Die Mitglieder unterschiedlicher Organisationen interagieren miteinander und suchen bei allem Streben nach einer gemeinsamen Lösung ihre Interessen durchzusetzen. Unabhängig davon, von wem die Beschaffungsinitiative ausgeht, sind die Verhandlungspartner als gleichberechtigte Teilnehmer am Beschaffungsprozeß zu sehen. Den individuellen Verhaltensweisen werden durch die offiziellen Ziele und Strategien ihrer "Muttergesellschaften" und die Forderungen und Wünsche der übrigen Systemmitglieder Grenzen gesetzt.[1)]

Durch eine derartige Betrachtungsweise von Beschaffungsentscheidungen verliert die traditionelle Sicht des Problems nicht an Bedeutung. Sie erfährt vielmehr eine gewisse Ergänzung und Neubewertung im Rahmen des erweiterten Modells. Die entscheidungslogischen Kalküle "gewährleisten" dann jedoch nicht mehr die "optimale" Entscheidung, sondern mit Hilfe ihrer Ergebnisse suchen die Entscheidungsträger eine allseits befriedigende Kompromißlösung zu finden.

33. Organisationale Betrachtungsweise des Beschaffungssystems

Entscheidungsprozesse in Organisationen sind weniger als unipersonale Willensbildungsprozesse zu interpretieren, sondern vielmehr als kooperatives oder

---

1) Vgl. hierzu Marrian (1966), S. 13 f.

auch nur quasi-kooperatives Sozialverhalten.

> "Das Individuum ist Mitglied einer sozialen Gemeinschaft und von innerorganisatorischen Gruppierungen (Abteilungen, informalen Gruppen etc.), seine Handlungen bzw. Entscheidungen sind sozialbedingt und bilden Elemente eines komplexen sozialen Interaktionsgefüges. Die individuellen Entscheidungen sind Teilentscheidungen innerhalb eines mehr oder weniger begrenzten Wirkungsbereichs oder Spielraums, der namentlich durch formal-organisatorische Regelungen eingeengt ist. Hinzu tritt die Beeinflussung durch andere Personen, mit denen das Individuum als Träger einer bestimmten Rolle durch soziale Beziehungen verschiedenster Art (Macht, Autorität, informale Kontakte, formale Kommunikation usw.) verbunden ist. Auf diese anderen Individuen, Gruppen und auf die Organisation als Gesamtheit resp. deren Ziele und Verhaltensweisen muß in der Entscheidungs- und Erwartungsbildung Rücksicht genommen werden..."[1)]

Die grobe Skizzierung von Entscheidungsprozessen in Organisationen gilt gleichermaßen für die anbietende und die nachfragende Organisation. Sie ist jedoch um zusätzliche Aspekte zu ergänzen. Beschaffungs- bzw. Absatzentscheidungen werden jeweils auch von Mitgliedern fremder Betriebswirtschaften beeinflußt, d.h. daß bereits während der einzelnen Entscheidungsphasen beide Marktpartner modifizierend eingreifen. Die Lösung diverser Einzelprobleme und die Finalentscheidung insbesondere über die Bedingungen der Transaktion sind gemeinsame, interorganisatorische Problemlösungsprozesse. Daraus folgt, daß die Entscheidungen in jeweils einer Betriebswirtschaft nur "Vorentscheidungen" sein können, die für die Verhandlungsrepräsentanten mehr oder weniger strenge Richtlinien darstellen und den Rahmen für die "Endentscheidung" abstecken.

Die Repräsentanten der Betriebswirtschaften sind nur ein Teil der Personen und Gruppen, die auf das Ergebnis von Beschaffungsentscheidungen Einfluß nehmen. Empirische Untersuchungen zu organisationalen Einkaufsentscheidungen bestätigen, daß in der Mehrzahl der Beschaffungsprozesse mehrere

---

1) Wild (1967), S. 55 f.; vgl. auch Bidlingmaier (1967), S. 249; McGuire (1964), S. 27 ff.; Fäßler (1970), S. 47 ff.; Feldman/Kanter (1965), S. 636 ff.

Personen mitentscheiden, vordisponieren oder beraten, also einen beobachtbaren Einfluß auf das Entscheidungsergebnis haben. In einer Untersuchung zur Erstbeschaffung einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage kommt Witte zu dem Ergebnis, daß es keinen Entscheidungsprozeß gibt, an dem weniger als zwei Personen mitgewirkt haben. Im Durchschnitt sind circa 10 Personen beteiligt, maximal circa 100 Personen.[1)]

Allgemeine Aussagen über den Kreis beschaffungsrelevanter Individuen lassen sich nicht machen. Wie viele und welche Personen im Einzelfall Beschaffungsprobleme lösen helfen, ist von Betrieb zu Betrieb verschieden. Selbst innerhalb einer Unternehmung differiert der Personenkreis je nach Produktart, der Bedeutung des Gutes und beim gleichen Produkt möglicherweise sogar je nach Verwendungsart und nach dem Zeitpunkt der Beschaffungsüberlegungen. Schließlich unterliegt im Verlaufe des Beschaffungsprozesses die Zusammensetzung der beeinflussenden Individuen und ihre jeweilige Bedeutung einem laufenden Wandel.[2)]

Bemerkenswert ist auch, daß nicht allein Organisationsmitglieder an der Beschaffungsentscheidung partizipieren, sondern zum Teil Außenstehende beratende Funktionen übernehmen.[3)] Dabei handelt es sich z.B. um Unternehmensberater, Architekten, Ingenieurbüros oder Wissenschaftler. Beratende Fachleute bilden nicht selten die "Anregungsstelle", die den Problemlösungsprozeß in Gang setzt, und sie tragen durch ihr Urteil zur Einengung des Problems und zur endgültigen Entscheidungsfindung bei.

---

1) Vgl. Witte (1968a), S. 630; Grün/Hamel/Witte (1972), S. 123 ff.; zu weiteren empirischen Untersuchungen vgl. die Literatur in Fußnote 4, S. 3.

2) Zum Problem der Abgrenzung des beschaffungsrelevanten Personenkreises vgl. Strothmann (1965), S. 203; Groves (1960); Knüvener (1967), S. 111 ff.; Bulach (1964), S. 229 f.; Foster (1972), S. 268; Wilson (1969), S. 20; Weigand (1968), S. 43; Carter (1971), S. 421. Einige praktische Beispiele schildern Harding (1966), S. 78 ff.; und GfK-Sonderdienst (1967), S. 212 ff. Einen guten Einblick vermitteln auch die Netzwerkdarstellungen bei Robinson/Faris (1967), Kapitel III-VI. Zur Personenstruktur bei der Erstbeschaffung einer EDV-Anlage vgl. Grün/Hamel/Witte (1972), S. 125 ff.

3) Vgl. Goehrmann (1967), S. 105; Tafel (1967), S. 45; Wilhelm (1965), S. 71; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 10 f.; Cyert/Simon/Trow (1966), S. 593 ff.

Die Feststellung der Organisationsmitglieder, die an Beschaffungsentscheidungen mitwirken, sagt noch nichts darüber aus, wer dazu autorisiert ist, bestimmte Beschaffungsbedingungen festzulegen. Auch hinsichtlich der letztentscheidenden Instanz zeigen sich in der Praxis große Unterschiede. Nach Kosiol hängt die Verwirklichung von Beschaffungsvorhaben, die bestimmte Größenordnungen überschreiten, in der Regel von der Genehmigung durch das oberste Führungsorgan ab, wobei sich dieses Organ auf Informationen untergeordneter, beratender Stäbe oder spezieller Investitionsausschüsse stützt.[1] Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse von Harding aus einer Analyse von 49 Beschaffungsentscheidungen in 10 Betriebswirtschaften. Rund 70 % der Kaufentscheidungen wurden vom mittleren Management getroffen. Das Top-Management entschied nur einmal, und zwar bei der Auswahl eines Teppichs für den Empfangsraum. Dabei wurden in der Studie Käufe von Computern, elektronischen Einheiten, Maschinen, Meßgeräten u.a.m. erfaßt.[2]

Derartige krasse Differenzen lassen sich zum Teil daraus erklären, daß bestimmte Individuen das Ausmaß ihrer Entscheidungsbefugnis bewußt überbewerten und daß manche Entscheidung des Top-Managements nur eine formale Genehmigung darstellt, die ohne Rückfragen gewährt wird.

Unabhängig von derartigen Unterschieden kann festgestellt werden, daß innovative Beschaffungsentscheidungen kollektive Entscheidungen sind.[3] Am Beschaffungsprozeß sind mehrere Entscheidungsträger beteiligt, wobei es unerheblich ist, ob die einzelnen Individuen nur an der Vorbereitung der endgültigen Entscheidung mitarbeiten, ob sie über Teillösungen entscheiden und ob die Finalentscheidung von einer Person oder von einer Personenmehrheit getragen wird. In der Mehrzahl der Beschaffungsentscheidungen sind die Instanzen, welche die Letztentscheidung treffen, auf Informations-

---

1) Vgl. Kosiol (1959), S. 55 ff.; vgl. auch Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1964), S. 711 f.; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 7; Meier (1970), S. 63 ff.

2) Vgl. Harding (1966), S. 78.

3) Zum Begriff des kollektiven Entscheidungsprozesses vgl. Kirsch (1971a), S. 53 f.; Wurst (1967), S. 18 ff.

unterlagen angewiesen, die von untergeordneten Mitgliedern der Unternehmungsorganisation aufbereitet und kommentiert werden.[1)]

> "The final decision must rest with one manager or a committee, but the influences may be many, and often contradictory."[2)]

Empirische Untersuchungen umfassen meist nur die Entscheidungsträger, die auf Grund formaler Rechte und Pflichten an der Lösung von Beschaffungsaufgaben mitwirken. Neben den Individuen, die zur Führung der Vertragsverhandlungen und zur Vertragsunterzeichnung bzw. zur Aufgabe einer Bestellung berechtigt sind, bilden sie sozusagen den Kern beschaffungsrelevanter Systemmitglieder. Sie werden jedoch häufig selbst in ihrer Meinungsbildung von den Forderungen und Unterstützungen "unsichtbarer" Individuen und Gruppen geleitet.

Als wesentliche Mitglieder des interorganisatorischen Zwischensystems sind von der Seite der anbietenden Betriebswirtschaft deren Verkaufsagenten, also z.B. Verkäufer, Vertriebsingenieure oder Systemanalytiker, zu betrachten. Auch sie sind in das organisatorische Gefüge einer Betriebswirtschaft eingegliedert, unterliegen den Beeinflussungsversuchen weiterer Organisationsmitglieder und sie sind selbst bestrebt, eigene Meinungen durchzusetzen. Verkaufsrepräsentanten sind nicht passive Ausführungsorgane, sondern aktive Elemente im Kommunikationsnetzwerk einer Organisation.[3)] Die Grenzsituation der Verkäufer bringt es mit sich, die Vorstellungen des Kunden mit denen der eigenen Betriebswirtschaft in Einklang zu bringen. Dabei ist es häufig erforderlich, Konflikte zwischen den Verkaufsagenten und den

---

1) Vgl. Kosiol (1959), S. 54 ff.; Marwede (1967), S. 61 ff.; Kreikebaum (1961), S. 64; Meier (1970), S. 76 ff.; Elling (1969), S. 69.

2) Bell (1966), S. 213.

3) Vgl. zu Ansätzen einer derartigen Betrachtungsweise Howard (1966), S. 11 ff.; Howard (1965), S. 15 ff.; Scheuing (1966), S. 49 ff.; Still/Cundiff (1969), S. 66 ff.; Keane (1969), S. 11 ff.; Hise (1970), S. 49 ff.; Robinson/Stidsen (1967), S. 122 f. und 260 ff.; Kotler (1967), S. 171 ff.; vgl. auch Alderson (1958), S. 35 ff.; "A marketing plan must be executed through sales organizations, distribution channels, and other organized behavior systems which can only be understood as power structures." (S. 47).

übrigen Abteilungen beizulegen. Während z.B. die Produktionsabteilung an einer konstanten Modellpolitik und langen Lieferzeiten interessiert sein mag, ist der Verkäufer unter Umständen bestrebt, Sonderwünsche von Kunden zu erfüllen.

Verkaufsrepräsentanten erfüllen eine zweifache Informationsfunktion: Zum einen sind sie Informationsquelle für aktuelle und potentielle Kunden; zum anderen sind sie für die Mutterorganisation selbst Quelle von Marktinformationen über die Kunden, die Konkurrenz oder mögliche Umweltänderungen.[1] Diese Informationen sind Grundlage für künftige strategische Entscheidungen und zur Verbesserung des Verkaufserfolges.

Innerhalb der Unternehmung selbst ist die Festsetzung des Verhandlungsspielraumes und die Durchsetzung eventueller spezifischer Wünsche des Kunden ebenfalls ein kollektiver Entscheidungsprozeß, in den nicht selten Vertreter aller Funktionsbereiche einbezogen werden.[2] Formale und informale Verhandlungsprozesse dienen der Beilegung und Quasi-Lösung interpersoneller Konflikte.

Das Beschaffungssystem als interorganisatorisches Zwischensystem verstanden umfaßt in einer sehr weiten Definition als Systemelemente alle Individuen, die in beiden Organisationen formell oder informell den Beschaffungsprozeß beeinflussen. Nach dem Formalcharakter der Einflußnahme können die Elemente des Zwischensystems zweigeteilt werden. Alle Elemente, die direkt und formal am Beschaffungsprozeß beteiligt sind - unabhängig, ob in der anbietenden oder nachfragenden Unternehmung -, z.B. die Benützer des Gutes, die Stäbe, die Beratungsfunktionen übernehmen, die autorisier-

---

1) Vgl. Webster (1969a), S. 299 ff.; Shankleman (1970), S. 123 ff.; Turner (1971); Weinhold-Stünzi (1964), S. 129 f.

2) Vgl. dazu z.B. Luck (1969), S. 33 ff.; Adler (1969); Colborn (1966), S. 209 ff.; Brand (1966), S. 59; Still/Cundiff (1969), S. 66 ff.; Lorsch/Lawrence (1965). Letztere berichten von den unterschiedlichen Methoden der Kooperation und Koordination zwischen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, der Produktions- und der Verkaufsabteilung bei Produktinnovationen in zwei Betriebswirtschaften.

ten Entscheidungsträger und der oder die Einkäufer bzw. Verhandlungsrepräsentant(en), können als Mitglieder eines sogenannten "Beschaffungszentrums" (buying center) aufgefaßt werden. Außerdem wird das Entscheidungsergebnis indirekt von Personen determiniert, die nicht Mitglieder des "Beschaffungszentrums" sind[1] (vgl. Abbildung 8).

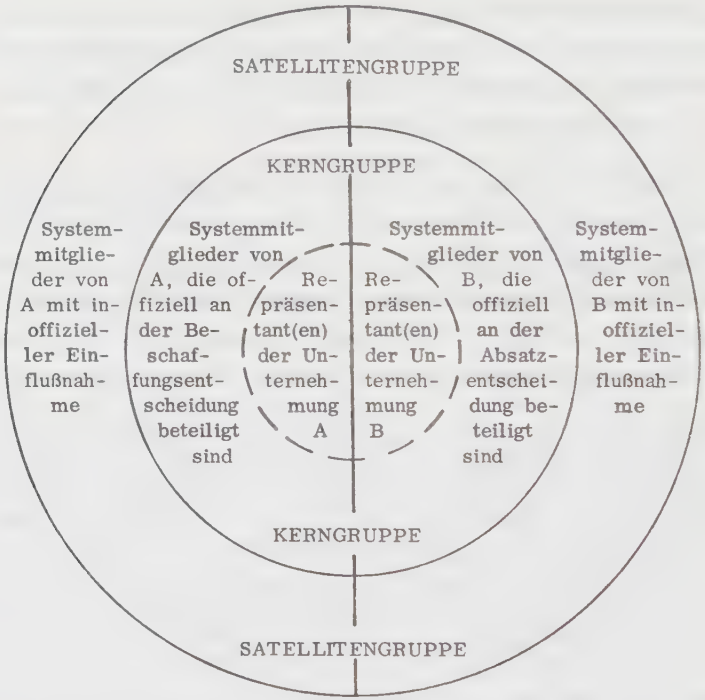


Abb. 8: Elemente des interorganisatorischen Zwischensystems

1) Vgl. Wind (1967), S. 101; Wind (1967a), S. 160; Webster/Wind (1972), S. 77 ff.; ähnlich differenzieren Klass (1961), S. 33 und Kotler (1967), S. 79 f.

Innerhalb des Entscheidungszentrums herrscht eine gewisse Arbeitsteilung. Teilentscheidungen werden häufig von einzelnen Entscheidungsträgern oder kleineren Entscheidungseinheiten gelöst. Die kooperative Zusammenarbeit wird im wesentlichen von den zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmt.

Die Zweiteilung des interorganisatorischen Zwischensystems kann für die Systemmitglieder der anbietenden und nachfragenden Betriebswirtschaft vollzogen werden. Im folgenden werden jedoch von der Seite des Anbieters primär nur die Personen oder Gruppen als Mitglieder des Zwischensystems behandelt, die die Kontakt- und Vorgespräche sowie die Vertragsverhandlungen führen.

> "The marketer's team could be composed of relevant problem-defining, problem-solving, technical, negotiating and servicing personnel. Each specialist would be charged with developing and maintaining close personal relationships with his counterparts at a variety of organizational levels and locations in the customer organization. From this group of specialists, appropriate individuals would be consulted as particular problems arose. Occasionally they might travel together in concert to meet with buying influences from the customer company."[1)]

Ein interorganisatorisches Zwischensystem kann Mitglieder von mehr als zwei Organisationen umfassen. Insbesondere Vertretern von Banken kommt bei Beschaffungsentscheidungen zum Teil eine erhebliche Bedeutung zu. Harding berichtet von einem Fall, bei dem die Kreditzusage eines Kreditinstituts an die Voraussetzung gebunden war, den Auftrag an einen von zwei ausgewählten Anbietern zu erteilen.[2)] Daneben werden unter Umständen "Unterlieferanten" in die Verhandlungen einbezogen. Schließlich ist nicht auszuschließen, daß, z.B. bei internationalen Verhandlungen, Repräsentanten des Staates zu Mitgliedern des Zwischensystems werden. Im folgenden wird jedoch davon ausgegangen, daß nur Organisationsmitglieder der anbietenden und nachfragenden Betriebswirtschaft Elemente des Zwischensystems sind.

---

1) Robinson/Wind (1967b), S. 216 f.

2) Vgl. Harding (1966), S. 79; vgl. auch Lachhammer (1972), S. 176; Kuhn (1970), S. 162; Oettle (1966), S. 143 ff.

Das Beschaffungszentrum (buying center) bildet die Kerngruppe des Beschaffungsprozesses. Sie wird von Satelliten oder Satellitengruppen umgeben.[1] Das Kernorgan konstituiert sich aus allen Individuen, die kraft ihrer formalen Rollen berechtigt sind, das Ergebnis des Beschaffungsentscheidungsprozesses zu determinieren und zu autorisieren, d.h. für die Organisation als verbindlich zu erklären. Die Genehmigung einer Investition oder Beschaffung von Materialien ist oft nur ein formeller Akt. Die eigentliche Entscheidung fällt meistens in den Ausschüssen und durch Vorentscheidungen in verschiedenen Funktionsbereichen. Insofern soll das Kernorgan diese Personen und Gruppen einschließen, zumal eine exakte Abgrenzung sehr schwierig vorzunehmen ist.

Der Einfluß der Satelliten auf die Beschaffungsentscheidung erscheint dagegen geringer. Dies schließt nicht aus, daß Satellitengruppen formalen Einfluß auf den Entscheidungsprozeß zu gewinnen suchen. Gelingt dies nicht, so verbleibt ihnen nur die Möglichkeit, indirekt über Elemente des Kernorgans an der Auswahl von Beschaffungsalternativen mitzuwirken. Die indirekte Einflußnahme kann bereits bei der Auswahl und Bestimmung von Mitgliedern des Kernorgans wirksam werden, wenn das Kernorgan jeweils kasuistisch zusammengestellt wird.

Da die Kerngruppe im wesentlichen das Entscheidungsergebnis determiniert, kann sie als "politisches" Subsystem im Beschaffungssystem angesehen werden.[2] Sie ist gleichsam die "Sammelstelle" und "Verarbeitungsstelle" für

---

1) Vgl. zu den Begriffen Kern- und Satellitengruppen insbesondere Heinen (1971), S. 205 ff. und Kirsch (1971a), S. 55 ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur. Hier werden die Begriffe geringfügig modifiziert.

2) Die Konzeption des politischen Systems stammt aus dem Bereich der politischen Wissenschaften, ist jedoch auch auf "nicht politische" Organisationen übertragbar; vgl. dazu z.B. Long (1963); Easton (1965), S. 50 ff. Zur Konzeption, die im folgenden modifiziert auf industrielle Beschaffungsentscheidungen übertragen wird, vgl. Easton (1965); Easton (1965a); Easton (1965b); Wiseman (1967), S. 117 ff.; Mitchell (1968); Jones (1967), S. 24 ff. Zur Übertragung der Idee des politischen Systems auf betriebswirtschaftliche Problemkreise vgl. Kirsch (1971a), S. 121 ff. und S. 136 ff.; Fäßler (1970), S. 90 ff.; Meffert (1971b), S. 25 ff.; Bischofberger (1971), S. 97 ff.

den Input, der aus dem Zwischensystem selbst und aus der Umwelt des Beschaffungssystems kommt, und sie erzeugt den Output des Systems (vgl. Abbildung 9).[1)]

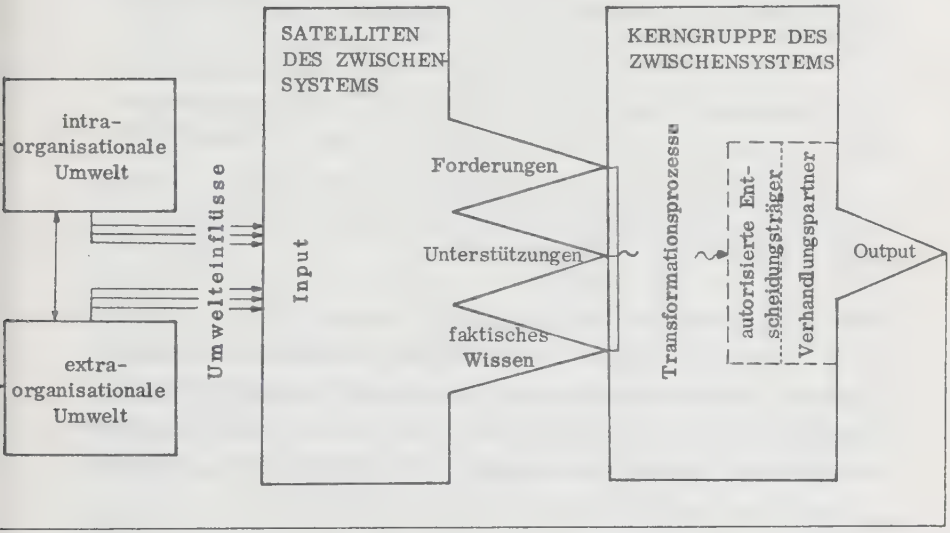


Abb. 9: Grundmodell der Beschaffungsentscheidung

Eine erste Gruppe von Inputvariablen des Beschaffungssystems sind die "Forderungen" (demands) der Satelliten und möglicherweise auch der extraorganisationalen Umwelt[2)], die durch die Erhebung von Forderungen selbst zu Elementen des Zwischensystems werden. Im anderen Falle wären sie nur passive Anpasser. Forderungen sind imperativische Informationen,

1) In Anlehnung an Easton (1965), S. 110; Easton (1965a), S. 30.

2) Zu den "Forderungen" vgl. Easton (1965a), S. 37 ff.; Mitchell (1968), S. 475; Jones (1967), S. 27.

die an die Mitglieder des buying center gerichtet sind und von ihnen ein bestimmtes Handeln, die Unterlassung von Verhaltensweisen oder bestimmte Ausprägungen des Outputs verlangen. Die Forderungen können sich auch auf die Zusammensetzung des Kernorgans sowie die darin verwendeten Abstimmungsregeln beziehen. Beispielsweise kann die Belegschaft darauf bestehen, daß Betriebsratmitglieder bei Beschaffungsentscheidungen angehört werden oder daß ihnen unter Umständen sogar ein Mitentscheidungsrecht eingeräumt wird.

Die Forderungen können allgemeiner Natur sein oder sich auch auf spezifische Einzelheiten des Beschaffungsproblems beziehen. Sie können z.B. von dem ausdrücklichen Wunsch, die Belange der Belegschaft zu berücksichtigen, bis zur Forderung nach konkreten Sicherheitsvorkehrungen reichen.

Nach der Herkunft können Forderungen von seiten der Satelliten oder der außerorganisationalen Umwelt und Forderungen der Mitglieder des Beschaffungszentrums unterschieden werden. Im letzteren Falle handelt es sich eigentlich nicht mehr um Input des politischen Teils des Zwischensystems, weshalb Easton auch von "with-inputs" spricht.[1)] Bei Beschaffungsentscheidungen wird der systeminterne Input insofern relevant, als die Vertreter der absetzenden Unternehmung die Forderungen der Mitglieder ihrer Mutterorganisation artikulieren und vertreten. Dies schließt nicht aus, daß sie durch Beratungen und Gespräche mit Mitgliedern der Beschaffungsunternehmung, die formal nicht an der Beschaffungsentscheidung beteiligt sind, indirekt deren Forderungen beeinflussen.

Forderungen werden explizit schriftlich oder mündlich vorgebracht oder sie finden implizit ihren Ausdruck in bestimmten Aktionen und Reaktionen oder in Unterlassungen (z.B. passiver Widerstand).

---

1) Vgl. Easton (1965), S. 114.

Kaum abzugrenzen von Forderungen sind bloße Erwartungen, Meinungen, Wünsche oder Interessen. Sie können, wenn sie mit entsprechendem Druck artikuliert werden, zu Forderungen werden, zum Teil sind sie jedoch nur Determinanten von Forderungen.[1)]

> "Inputs of demands alone are not enough to keep a political system operating. They are only the raw material out of which finished products calles decisions are manufactured. Energy in the form of actions are orientations promoting and resisting a political system, the demands arising in it, and the decisions issuing from it must also be put into the system to keep it running. This Input I shall call support. Without support, demands could not be satisfied or conflicts in goal composed."[2)]

Unterstützungen als zweite Klasse von Inputvariablen des Beschaffungssystems bilden in gewissem Sinne ein stabilisierendes Moment, denn ohne Unterstützung können die autorisierten Entscheidungsträger kaum Entscheidungen fällen und durchsetzen.[3)] Unterstützungen können sich auf Personen und Gruppen, deren Aktionen, auf Ziele, Vorstellungen oder auch auf institutionalisierte Einrichtungen (z.B. Struktur und Zusammensetzung des Entscheidungskollegiums) richten. Sie können ihren Ausdruck im beobachtbaren Verhalten (z.B. die Belegschaft stellt sich in einer Versammlung hinter ihre Vertreter) oder in verdeckter Bereitschaft, in positiven Einstellungen finden.

Die Bedeutung der Unterstützung für Elemente des Kernorgans ist nicht nur eine Funktion der Art und Intensität der Aktivitäten für oder gegen aktuelle und potentielle Zustände, Ereignisse und Verhaltensweisen, sondern vor allem auch davon abhängig, welche und wie viele Personen oder Gruppen sich für eine bestimmte Ausprägung der Outputvariablen einsetzen.[4)]

---

1) Zur Abgrenzung der Forderungen vgl. Easton (1965a), S. 41 ff.

2) Easton (1965b), S. 141.

3) Zu den Unterstützungen vgl. Easton (1965a), S. 153 ff.; Kirsch (1971a), S. 123 ff.

4) Vgl. Easton (1965a), S. 165.

Eine dritte Inputvariable bildet das faktische Wissen, über das die Teilnehmer und Mitglieder des interorganisatorischen Beschaffungssystems verfügen.[1] Das faktische Wissen besteht beispielsweise aus Informationen über die Arbeitsweise potentieller Aggregate, aus Erfahrungen von Organisationsmitgliedern mit bestimmten Lieferanten oder z.B. aus dem Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten von Investitionskalkülen.

Der Input, dem sich die Mitglieder des politischen Beschaffungsorgans gegenübersehen, wird von diesen unterschiedlich gehandhabt. Dabei spielt die interne Struktur, insbesondere die formalen und informalen Macht-, Kommunikations- und sozio-emotionalen Beziehungen, eine besondere Rolle.[2] Ein Teil der Forderungen findet im Verlaufe des Entscheidungsprozesses keine weitere Beachtung, andere Forderungen werden ohne Widerspruch anerkannt und berücksichtigt. Teilweise werden nicht allzusehr voneinander divergierende Forderungen auf einen tatsächlich oder vermeintlich gemeinsamen "Kern" zurückgeführt und es wird versucht oder vorgegeben, unterschiedliche Forderungen wenigstens teilweise zu erfüllen. Ein großer Teil der Forderungen wird jedoch zu mehr oder weniger ausgedehnten Konflikten und Verhandlungsprozessen führen, bei denen letztlich auch die Eigeninteressen und -forderungen der Entscheidungsträger explizit oder implizit zum Tragen kommen.

Der Output als Ergebnis oder Zwischenergebnis des Beschaffungsentscheidungsprozesses verbindet das Beschaffungskernorgan mit der Umwelt.[3] Bereits während des Problemlösungsprozesses erfolgen laufende Transaktionen mit der Systemumwelt. Es werden z.B. Informationen ausgesandt, die die Berücksichtigung von Forderungen anzeigen sollen und eventuell gleichzeitig zur weiteren Unterstützung aufrufen; es werden infolge der Antizipa-

---

1) Vgl. Fäßler (1970), S. 101 f.; Wiseman (1967), S. 122.

2) Zur internen Struktur des politischen Systems vgl. Wiseman (1967), S. 127; zu den Transformationsvorgängen vgl. Easton (1965a), S. 73 ff. und S. 128 ff.; Jones (1967), S. 29.

3) Vgl. zum Output politischer Systeme Easton (1965a), S. 343 ff.

tion wahrscheinlich auftretender Forderungen Versprechungen für Umschulungsmaßnahmen oder Ausgleichszahlungen gegeben oder es erfolgt eine Informierung der von einer Beschaffungsentscheidung betroffenen Organisationsmitglieder, um eventuelle negative Aktionen abzubauen und positive Unterstützungen hervorzurufen. Der Output determiniert den Input, umgekehrt beeinflussen die Inputvariablen in diesem wechselseitigen Austauschprozeß die Outputvariablen.

Der Output hat nicht allein grenzüberschreitenden Charakter.[1] Systeminterner Output beinhaltet beispielsweise die Einigung auf die Anwendung eines Investitionsrechnungsverfahrens oder die Einigung auf die Zusammensetzung des Beschaffungskollegiums. Ein wesentlicher Intrasystemoutput ist die Festlegung von Verhandlungsbedingungen oder -spielräumen und die Erteilung des Verhandlungsauftrags an den oder die Repräsentanten der Organisation. Der engere Verhandlungskreis ist ein Subsystem des Beschaffungskernorgans.

Im Beschaffungssystem als einem interorganisatorischen Zwischensystem erscheinen die Umweltbeziehungen als eine komplexe Struktur von Beziehungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen und gleichzeitig werden die relationalen Strukturen sichtbar, die zwischen Mitgliedern einer Organisation bestehen.[2] Es wird die Analogie zwischenorganisatorischer Transaktionen zu intraorganisatorischen Strukturen und Prozessen offenkundig.

---

1) Vgl. Easton (1965a), S. 347 f.

2) Vgl. Kirsch/Meffert (1970), S. 33 f.

II. DIE ETABLIERUNG INTERORGANISATORISCHER BESCHAFFUNGS-SYSTEME

Interorganisatorische Marktbeziehungen sind das Ergebnis bewußter Aktivitäten von Nachfragern und Anbietern. Eine Reihe von Marketingmaßnahmen beider Seiten dienen dem Zweck, die Aufmerksamkeit potentieller Marktpartner zu wecken, positive Einstellungen und Überzeugungen zu schaffen und interorganisatorische Beschaffungs- bzw. Absatzsysteme zu begründen.

1. Marketingmaßnahmen als Mittel zur Begründung von Beschaffungssystemen

11. Anbietermarketing

Auf vielen Teilmärkten der Potentialfaktoren und vor allem der Repetierfaktoren besteht ein reichliches Angebot, das bei allgemein verwendbaren Industriegütern sogar teilweise die Ausmaße eines Überangebotes erreicht hat. Dies gilt insbesondere für Büromaschinen, genormte Massenteile und wenig spezialisierte Werkzeuge, die in großen Mengen produziert und angeboten werden. Auf diesem Gebiet kann von einer Vormachtstellung der Verwender gesprochen werden.

Auf den Märkten für spezialisierte Güter erscheint das Entstehen von Käufermärkten nur schwer möglich. Hier werden Höchstleistungen, Genauigkeit und Zuverlässigkeit von qualitätsbewußten Kunden gefordert. Der Qualitätswettbewerb fordert immerwährende Forschung und Entwicklung in eigenen Abteilungen oder die kostspielige Übernahme der Ergebnisse der Wissenschaft und fremder Laboratorien. Aber auch auf diesem industriellen Teilmarkt kann kein Nachfragesog festgestellt werden, vielmehr besteht für die anbietenden Industriebetriebe stets die Gefahr des Substitutionswettbewerbs.[1] Zu-

---

1) Vgl. zur Situation auf den industriellen Märkten Hessenmüller (1970), S. 283 ff.; Hessenmüller (1965), S. 86; Berekoven (1961), S. 50 ff.; Külbs (1959), S. 92; Lotshaw (1970); Alexander (1964); Wilhelm (1965), S. 72 f.; Fischer (1961); Kropff (1962), S. 5 f.; zum Substitutionsprozeß vgl. z.B. Meyer/Bender (1969); Hessenmüller (1970), S. 286 f.

sätzliche Erschwernisse bringen die zunehmende internationale Konkurrenz und die steigende Konzentration im Rahmen einzelner Industriegruppen.

Die Entwicklungstendenzen auf dem Industriegütermarkt führten und führen zu einer verstärkten Anwendung des Marketingdenkens, das im Konsumgüterbereich seit mehr als zwei Jahrzehnten erfolgreiche Anwendung findet.[1] Industrielles Marketing[2] bedeutet für eine am Gewinn- bzw. Rentabilitätsziel orientierte Unternehmungspolitik, den Absatz und das Denken vom Markt her in den Mittelpunkt zu stellen und alle Unternehmensbereiche schwerpunktartig auf den Kunden auszurichten. Dies erfordert planmäßige Markterkundung und aktive Marktgestaltung und -beeinflussung durch koordinierte Planung, Durchsetzung und Kontrolle aller Marketingaktivitäten. Das Bestreben des industriellen Marketing ist die direkte oder indirekte Beeinflussung organisationaler Beschaffungsprozesse zum eigenen Vorteil.[3] Kundenorientierung, Kunden"erzeugung" und Kunden"befriedigung" sind die wesentlichen Leitlinien des Marketing.

Voraussetzung für die Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Kunden und damit die Errichtung interorganisatorischer Zwischensysteme ist die in-

---

1) Vgl. z.B. auch Schoch/Käser (1971), S. 67 f.; McNamara (1972).

2) Der Begriff "Industrielles Marketing" wird hier als Pendant zum Marketing im Konsumgüterbereich verwendet. Das industrielle Marketing richtet sich also nicht allein auf den Industriebetrieb als Abnehmer. Dies gilt auch für die im folgenden verwendeten Begriffe "Industrielle Marktforschung" und "Industrielle Werbung".

3) Vgl. zum Begriff und zur Entwicklung des Marketingdenkens z.B. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1971), S. 23 ff.; Preisig (1962), S. 3 ff.; Fischer (1964); Adler (1969); Marr/Picot (1972), S. 349 ff.; Kirsch (1970), S. 49; Tafel (1967), S. 91 ff.; Fisher (1969), S. 1 ff.; Kotler (1967), S. 6 ff. Zu praktischen Konsequenzen der Idee des Marketing vgl. z.B. Levitt (1966); Lamont (1972).

dustrielle Marktforschung.[1] Dadurch sollen mögliche Marktsegmente erkannt, die Entscheidungsträger und der Ablauf der Beschaffungsentscheidungen in den in Frage kommenden Betriebswirtschaften ausfindig gemacht und die Probleme, Wünsche und Einstellungen der betreffenden Personen und Gruppen aufgedeckt werden. Die mehr passive Feststellung des "Bestehenden" wird ergänzt durch die Antizipation insbesondere technischer, rechtlicher sowie wirtschaftlicher Umweltänderungen und die aktive Aktualisierung und Durchsetzung neuer Bedürfnisse und Produktideen.

Mit Hilfe der industriellen Marktforschung kann der Adressatenkreis der Absatzbemühungen abgegrenzt werden, mit Hilfe der industriellen Werbung und der Public-Relations-Bemühungen werden unpersönliche Kontakte zu potentiellen Partnern herzustellen versucht. Die industrielle Kommunikation mit der Umwelt ist ein erster Schritt auf dem Wege zur Zusammenführung von Anbietern und Nachfragern und zur Bildung längerfristiger Marktbeziehungen.

Eine Funktion der Werbung industrieller Organisationen für Potential- und Repetierfaktoren ist die Informierung der Nachfrager über Art und Umfang der angebotenen Güter und Dienstleistungen.[2] Der Werbeinhalt umfaßt dabei weniger eine exakte Beschreibung von Konstruktionsmerkmalen und

---

1) Zu Aufgaben, Problemen und Techniken der Produktionsgütermarktforschung vgl. Adler (1962); Adler (1965); Wilhelm (1965); Fiedler (1968); Bulach (1964); Brand (1966); Geisser (1961); Sonnek (1962), S. 33 ff.; Hilpert (1956); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1971) S. 538 ff.; Fratz (1968); Strothmann (1957, 1965a, 1972); Kropff (1962), S. 7 ff.; Knüvener (1967).

Vgl. ferner Wind/Webster (1972), die Aspekte der Informationsgewinnung unter Berücksichtigung des organisationalen Charakters der industriellen Beschaffungsentscheidung skizzieren.

2) Zum Problemkreis der industriellen Werbung - insbesondere zu Aufgaben, Inhalt und Trägern der Produktionsgüterwerbung - existiert eine reichhaltige Literatur. Es sei z.B. verwiesen auf Hessenmüller (1955, 1963, 1963a, 1965, 1970); Waidner (1964); Schmidt (1957); Berekoven (1961); Pfeiffer (1965), S. 125 ff.; Messner (1964); Desoutter (1966); Six (1968), S. 93 ff.; Krötz (1966); Münster (1964); Wenzel (1964); Alexander/Cross/Hill (1971), S. 409 ff.; Dodge (1970), S. 329 ff.; Fisher (1969), S. 117 ff. und S. 170 ff.; Kassner (1959); Blasberg (1962).

technischen Eigenschaften, sondern die Argumentation in der industriellen Werbung "verkauft" Verwendungsmöglichkeiten für den Kunden, rationellere Produktion, technischen Fortschritt, geringere Kosten und höhere Gewinne. "Es geht darum, den Verwendern neue Lösungsmöglichkeiten, wirksamere, wirtschaftlichere Mittel vorzustellen, die ihnen helfen, ihre eigenen Sorgen zu beheben, die eigenen ihnen von ihren Nachmärkten gestellten Probleme besser zu lösen und solche Aufgaben unter günstigeren Bedingungen und Verfahren zu erfüllen."[1)]

Die industrielle Werbung bietet traditionelle und verbesserte Lösungsmöglichkeiten für alte Probleme an, sie macht neue Probleme bewußt und bereitet den Markt darauf vor, neue Produkte aufzunehmen. Die Nachfrage wird umgelenkt und "produziert", d.h. es werden neue Bedürfnisse und Wertvorstellungen geweckt oder es wird zumindest die Nachfrage mehr oder weniger streng gelenkt.[2)]

Zugleich mit dem Angebot von Problemlösungen werden die technischen, kapazitätsmäßigen und finanziellen Fähigkeiten oder die Forschungs- und Entwicklungspotentiale hervorgehoben. Der potentielle Marktpartner soll davon überzeugt sein, daß die anbietende Betriebswirtschaft bestmöglichst gerüstet ist, die Zielvorstellungen der und in der Organisation zu realisieren.[3)] Die Voraussetzung zur Bildung einer derartigen Überzeugung ist unter anderem die Kreierung eines Firmenimage durch Werbung, Markenbildung und Public-Relations. Die Meinungen und Einstellungen der organisationalen Umwelt gegenüber der Betriebswirtschaft sollen so strukturiert sein, wie sie dem An-

---

1) Hessenmüller (1963a), S. 962; vgl. zur "verwendungsbetonten Werbung" auch Hessenmüller (1955), S. 141; Tafel (1967), S. 153; Pfeiffer (1965), S. 132; Lester (1968), S. 254. Zum Angebot von Problemen und Problemlösungen vgl. ferner Gross (1964).

2) Vgl. Hessenmüller (1970), S. 305; Biedermann/Hitzbleck (1969), S. 210; Külbs (1959), S. 95.

3) Vgl. Klass (1961), S. 35; GfK-Sonderdienst (1969), S. 379; Murphy (1968), S. 46; De Rose (1963), S. 2-1 ff.; Fisher (1969), S. 3 f.

bieter wünschenswert erscheinen.[1)]

Mit einem positiven Image sollen gleichzeitig positive Assoziationen mit dem Waren- und Dienstleistungsangebot und Vertrauen auf den Anbieter verbunden sein. Auch die Mitglieder des Beschaffungszentrums sind nicht frei von Furcht, Risikoscheu und emotionalen Gefühlen. Im Zweifelsfalle gibt das Ansehen den Ausschlag für oder gegen einen betriebswirtschaftlichen Anbieter. Je positiver das Image, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich einkaufsentscheidende Organisationsmitglieder bereits zu Beginn der Beschaffungsüberlegungen und während der Phase der Lieferantenauswahl des entsprechenden Anbieters erinnern.[2)]

> "Wenn die Herkunft der Produkte und Leistungen, also das Unternehmen selbst, ausreichend bekannt ist und wenn sich das Vertrauen zu einem 'bekannten' Unternehmen ausgebildet hat, wird die Werbebotschaft für das Warenangebot von vornherein besser ankommen. So begünstigt das gute institutionelle Image die Einstellung zu den Produkten ... und umgekehrt; weil sich der Entscheider im Verlauf seines Informationsprozesses nach beiden Seiten hin absichern will - hinsichtlich der Reputation des Lieferanten und hinsichtlich der Qualität seiner Erzeugnisse."[3)]

> "People feel safer dealing with a company they know. Who the manufacturer is, is as important, sometimes more important, than the product. The company behind the product is always part of what the customer is buying and sometimes the best way to sell a product is to sell the company behind the product."[4)]

Die Bedeutung des "Im-Gespräch-Sein" schon zu Beginn des Beschaffungsplanungsprozesses darf nicht unterschätzt werden. Je früher ein Anbieter als potentieller Marktpartner in die Beschaffungsüberlegungen einbezogen wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß er bis zur Auswahlphase

---

1) Vgl. z.B. Trigg (1966); Christian (1959); Six (1968), S. 104 ff.; Berekoven (1961), S. 133 ff.; Wilson (1969), S. 21 f.; Robertson (1960), S. 274.

2) Vgl. Hessenmüller (1970), S. 300; Adler (1962), S. 5; Harding (1966), S. 81; Lazo (1960), S. 263 f.; Levitt (1965), S. 25.

3) Berghäuser (1971), S. 30 f.

4) Traverse-Healy (1966), S. 231.

vordringt.[1] Umgekehrt ist es für einen ausgeschiedenen Anbieter sehr schwierig, in der Diskussion wieder berücksichtigt zu werden.

Industrielle Kommunikationsbemühungen zielen darauf ab, die soziale Distanz zwischen Organisationsmitgliedern fremder Organisationen zu reduzieren und den Grundstein zur Etablierung interorganisatorischer Zwischensysteme zu legen. Die Informationsfunktion der Werbung ist dabei nicht loslösbar von der Beeinflussungsfunktion. Jede Werbung sendet zweckgerichtete Informationen aus. Die verfolgten Zwecke sind die des Anbieters. Sinn auch der industriellen Werbung ist folglich, die beschaffungsrelevanten Entscheidungsträger zur Übernahme von Werbeinformationen als Prämissen der Beschaffungsentscheidung zu bewegen.

Die industrielle Werbung will positive Einstellungen gegenüber den Produkten und der Unternehmung selbst schaffen oder verstärken und negative oder gleichgültige Einstellungen verändern, indem die Einstellung selbst, im Extremfall ins Gegenteil, gewandelt wird und/oder die einer Einstellung zugrunde liegenden Wertvorstellungen und Überzeugungen modifiziert, verdrängt oder neu hervorgerufen werden.[2]

Der Grad der Wirksamkeit der Überzeugungs- und Manipulationsversuche der industriellen Werbung hängt von vielerlei Einflußfaktoren ab. Dazu gehören beispielsweise die Glaubwürdigkeit des Informationssenders, die Art der Informationsübertragung und Auswahl der Werbemedien, die Gestaltung des Kommunikationsinhaltes, die spezielle Kommunikationssituation, in der der Empfänger eine bestimmte Nachricht erhält, und schließlich die kognitiven Werte, Überzeugungen und Einstellungen des Kommunikationsempfängers.[3]

---

1) Vgl. Robinson/Wind (1967), S. 185 f.

2) Vgl. Crane (1965), S. 65 f.; Fisher (1969), S. 117.

3) Vgl. zu diesen Problemkreisen im einzelnen z.B. Klis (1970), S. 99 ff.; Staudt/Taylor (1965), S. 361 ff.; Crane (1965), S. 69 ff.; Stroh (1966), S. 126 ff.; Hovland/Janis/Kelley (1966); Hovland (1964); Howard/Sheth (1969), S. 331 ff.; Robertson (1970), S. 46 ff.

Besondere Bedeutung kommt dem zeitlichen Einsatz der Werbung zu, der sich nach spezifischen Bestellgewohnheiten richtet und die momentane Aufgeschlossenheit der nachfragenden Betriebswirtschaft für Werbebotschaften ausnützt.[1] Als günstige Werbezeitpunkte erscheinen z.B. erwartete Bedarfswandlungen, der Zeitraum der Feststellung des Jahresabschlusses, die Zeit vor und nach Fachmessen und Ausstellungen oder voraussichtliche Anlageerneuerungszeitpunkte.

Weitere Instrumente zur Strukturierung von Einstellungen und Überzeugungen und zur Bildung von Meinungen und Erwartungen sind M e s s e n und A u s s t e l l u n g e n. Industrieausstellungen sind primär reine Schauveranstaltungen und sie wenden sich an die Allgemeinheit u n d Fachleute, während Industriemessen Marktcharakter besitzen und vorwiegend dem interessierten und geschulten Fachbesucher vorbehalten sind.[2]

Messen und Ausstellungen nehmen eine Zwischenstellung zwischen unpersönlicher Werbung und persönlichem Verkauf ein. Ein Zweck ist die Informierung des Besuchers durch Werbemittel oder im persönlichen Gespräch. Damit eng verbunden ist die Schaffung eines kommunikativen Klimas und einer Atmosphäre, die Kontakte zwischen potentiellen Marktpartnern anregt. Es werden Erstkontakte geknüpft, Vorgespräche angebahnt und z.B. konkrete Beschaffungspläne von möglichen Kunden ermittelt.[3] Weitere Bestrebungen sind die Erkundung der eigenen Marktstellung, die Dokumentation der eigenen Marktmacht und der Fähigkeit, die Probleme anderer Betriebswirtschaften lösen zu können, und schließlich der Abschluß von Verkaufsverträgen. Auf Messen und Ausstellungen herrscht in der Regel bei Repräsentanten von Anbietern und Nachfragern die Aufgeschlossenheit, die zur Anbahnung persön-

---

1) Vgl. zum zeitlichen Einsatz der Werbung Berekoven (1961), S. 104 ff.; Hessenmüller (1970), S. 315 ff.; Strothmann (1968), S. 15; Harding (1966), S. 81.

2) Vgl. Mössner (1962), S. 47; Münster (1964), S. 345.

3) Vgl. im einzelnen zu den Funktionen von Messen und Ausstellungen Schwenzner (1972), S. 13 ff.; Pfeiffer (1965), S. 146 f.

licher Kontakte und damit zur Begründung interorganisatorischer Zwischensysteme erforderlich ist.

Die industriellen, unpersönlichen Kommunikationsinstrumente und zum Teil die Marktveranstaltungen in Gestalt von Messen und Ausstellungen dienen in den meisten Fällen der Vorbereitung des Marktes für den Verkäufer oder Repräsentanten der Anbieterorganisation. Werbung macht Probleme und Beschaffungsgründe sowie Produkt- und Firmennamen bewußt oder erinnert immer wieder daran. Der Verkäufer kann im persönlichen Gespräch die allgemeinen Werbeaussagen durch spezifische Informationen und Argumente ergänzen und seine Darlegungen auf den jeweiligen Empfängerkreis abstimmen.[1] Werbung ist eine Ein-Weg-Kommunikation, im Verkaufsgespräch erfolgt ein gegenseitiger Informationsaustausch.

Die Bedeutung der Werbung als Wegbereiter für das persönliche Zusammentreffen von Mitgliedern fremder Organisationen unterstreicht eine Werbeanzeige der McGraw-Hill Publishing Company, New York, die einen Einkaufsagenten zeigt, der zu einem anonymen Vertreter sagt:[2]

"I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's product.
I don't know your company's customers.
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now - what was it you wanted to sell me?"

MORAL:

Sales start before your salesman calls - with business publication advertising.

---

1) Vgl. zu Ähnlichkeiten und Differenzen zwischen persönlichem Verkauf und Werbung Cash/Crissy (1970), S. 40 ff.; Siebert (1970), S. 207 ff.; Kaufmann (1967), S. 31 ff.

2) Quelle: Levitt (1965), Exhibit 1-1.

Mit zunehmender Dauer der Vor- und Hauptverhandlungen nimmt die relative Bedeutung der industriellen Werbung zugunsten des persönlichen Kontaktes ab, um in der Phase nach vollzogener Transaktion wieder an Gewicht zu gewinnen (vgl. Abbildung 10).[1)]

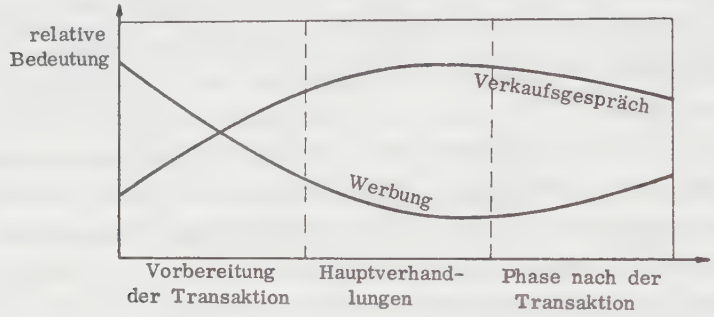


Abb. 10: Relative Bedeutung von Werbung und persönlichem Gespräch während des Beschaffungsprozesses

Inwieweit die Gesprächsanregung auf Werbeaktivitäten zurückzuführen ist oder auf die Stimulanz und das Gespür von Repräsentanten des Anbieters, läßt sich kaum eindeutig abgrenzen. In der Praxis geht der Anstoß zu Beschaffungsüberlegungen häufig von Vertretern aus, die im Anfangsstadium beschaffungsbeeinflussenden Individuen problemrelevante Informationen bereitstellen und die Attitüden und das künftige Verhalten dieser Personen zu beeinflussen suchen.[2)]

---

1) Vgl. dazu und zur Abbildung Cash/Crissy (1970), S. 43 f.; vgl. auch Martilla (1971), S. 174 f., wonach personale Informationsquellen bei industriellen Adoptionsprozessen während des Entscheidungsprozesses an Bedeutung gewinnen, unpersönliche Informationsquellen an Bedeutung verlieren (zu den personalen Informationsquellen zählt er jedoch auch intraorganisationale Informationssender).

2) Vgl. GfK-Sonderdienst (1969), S. 389; Ozanne/Churchill (1971), S. 326; Wind (1967), S. 87; vgl. auch die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Kaufmann (1967), S. 52 ff.; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 16 ff.; Schoch (1969), S. 152.

Sorgfältige Besuchsplanungen und -vorbereitungen von seiten des Anbieters kennzeichnen das Bemühen, interorganisatorische Kontakte entstehen zu lassen und dem Partner das Gefühl zu vermitteln, daß man sich zuverlässig um seine Probleme annehmen wird und Problemlösungen bereithält.[1] Dadurch soll eine längerfristige Verbindung zur Abwicklung eines Transaktionsgeschäftes geschaffen werden.

Werbung, Public-Relations und Kontaktgespräche sind Beispiele einseitiger und wechselseitiger Kommunikationsprozesse, deren Ziel die Begründung Organisationsgrenzen überschreitender Beschaffungs- bzw. Absatzzwischensysteme ist.

12. Beschaffungsmarketing

Das Beschaffungsmarketing umfaßt - in Analogie zum Absatzmarketing - alle Aktivitäten, die direkt oder indirekt darauf abzielen, die Absatzentscheidung des Anbieters möglichst im Sinne der beschaffenden Betriebswirtschaft zu beeinflussen. Das Beschaffungsmarketing erweist sich aus dieser Sicht als Abwehrwaffe gegen das offensive Absatzmarketing potentieller Lieferanten und gleichzeitig ist es ein Instrument des aktiven Eingreifens in Markttransaktionen.[2] Die beschaffende Betriebswirtschaft verhält sich in der Regel nicht als passiver Mengen- oder Preisanpasser. Sie versucht vielmehr, die Bedingungen einer Transaktion mitzubestimmen. Dies heißt unter anderem, daß die Anbahnung von Kontakten nicht allein der eigenen Initiative von Lieferfirmen unterliegt, sondern daß der Anstoß zur Begründung interorganisatorischer Zwischensysteme auch von der Beschaffungsseite ausgehen kann.

Aus der Sicht einer einzelnen Betriebswirtschaft ergänzen sich Absatz- und Beschaffungsmarketing. Auch der Einkauf unterliegt der "Philosophie" des "Denkens vom Markt her". Es sollen Ideen und Problemlösungen be-

---

1) Vgl. Vollrath (1971), S. 1169 f.; Vollrath (1970), S. 64 ff.

2) Vgl. auch Lietz (1968), S. 236.

schafft werden, neue Verwendungs- und Einsatzmöglichkeiten von Produkten erkannt werden, um den Absatz eigener Erzeugnisse steigern zu helfen. Einkaufen heißt in diesem Sinne zugleich Informationsgewinnung.[1)]

Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist die Vertiefung und Ergänzung von Informationen über Kontaktfirmen und die Sammlung von Informationen über Nicht-Kontaktfirmen.[2)] Derartige Informationsunterlagen bilden die Voraussetzung zur Aufnahme interorganisatorischer Beschaffungsbeziehungen.

Markttransaktionen können so lange stattfinden, als die Marktpartner bis zu einem gewissen Grade das strenge Denken in kaum überwindbaren Interessengegensätzen zurückstellen. Daß von der Beschaffungsseite dieses Bestreben gegeben ist, darauf deuten die kommunikativen Aktivitäten der Beschaffungswerbung hin. Zwar ist kaum eine eigene Beschaffungswerbung feststellbar, doch die Imagepflege betriebswirtschaftlicher Organisationen erfüllt gleichzeitig die Funktion, auf die Vorteile für die Lieferanten aus einer möglichen Geschäftsbeziehung hinzuweisen und die Seriosität und Bedeutung der Abnehmerorganisation hervorzuheben.[3)] Hinter diesen Bemühungen stehen wichtige eigene Interessen, nämlich der Wunsch nach bevorzugter Lieferung und Inanspruchnahme der Erfahrungen der Lieferanten und das Streben, sich potentielle Partner jederzeit offenzuhalten. Die unpersönlichen Beziehungen können durch persönliche Besuche und gegenseitigen Informationsaustausch ergänzt werden.

Progressives Beschaffungsmarketing geht so weit, daß Art und Umfang potentieller Zwischensysteme "kontrolliert" werden. Durch Kooperation mit anderen Betriebswirtschaften kann vom Beschaffungsmarkt her eine Marktbegrenzung erzielt werden. Weiter kann darauf hingewirkt werden, durch exklusive Lieferverträge das Aufkommen weiterer Beschaffungskontakte zu unter-

---

1) Vgl. Lettau (1968), S. 133; GfK-Sonderdienst (1969), S. 404 f.

2) Vgl. zur Beschaffungsmarktforschung Strothmann (1966), S. 163 f.; Lietz (1968), S. 237 ff.; Deutsch (1961), S. 53 ff.; Westermann (1972), S. 31 ff.; Arnold (1972).

3) Vgl. Sundhoff (1958), S. 62 f.; GfK-Sonderdienst (1969), S. 378.

binden, Umgekehrt kann durch Einschleusen neuer Lieferanten eine Markterweiterung angestrebt werden.[1)]

Beschaffungs- und Absatzmarketing bereiten kooperative Aktivitäten vor. Als erste Stufe ist dabei häufig das Einholen von Angeboten bzw. die Angebotsabgabe zu beobachten. Auf der Nachfragerseite existieren zum Teil Vorschriften oder weniger strenge Faustregeln, wonach mehrere Angebote einzuholen sind, bevor die Entscheidung auf einen Lieferanten fällt und ein zweckgerichtetes interorganisatorisches Beschaffungssystem im eigentlichen Sinne errichtet wird.[2)]

2. Determinanten der Etablierung interorganisatorischer Beschaffungssysteme

Die Auswahl des Lieferantenkreises ist ein interpersonaler Beeinflussungsprozeß, bei dem Erfahrungen mit und Einstellungen gegenüber Lieferanten sowie individuelles Durchsetzungsvermögen entscheiden. Ob ein Lieferant in die engere Wahl gelangt oder nicht, hängt wesentlich davon ab, welche Informationen die Entscheidungsbeeinflussenden vorbringen und wie sie mit Informationen argumentieren, wobei die Argumente von Repräsentanten eines potentiellen Anbieters "vorbereitet" sein können. Schließlich ist nicht auszuschließen, daß zwischen Mitgliedern der beschaffenden und der anbietenden Betriebswirtschaften persönliche Beziehungen bestehen und bei der Festlegung des vorläufigen Lieferantenkreises Bedeutung erlangen.

Die Benennung der in Frage kommenden Anbieter ist in der Praxis nicht einheitlich. Nach der Untersuchung von Harding erfolgte sie in 74 % der Einkäufe vom mittleren Management, in 4 % von der darunter liegenden Ebene und in 22 % von der Einkaufsabteilung.[3)] Dies widerspricht der üblichen Ver-

---

1) Vgl. Lietz (1968), S. 237.

2) Nach der Spiegel-Dokumentation (1967), S. 26, holten 79 % der Firmen Angebote ein, davon ca. 69 % mehr als 2 Angebote. Vgl. auch die experimentelle Studie von Cardozo/Cagley (1971), S. 332.

3) Vgl. Harding (1966), S. 78.

mutung und Unterstellung, daß die Lieferantenvorauswahl und -auswahl in den Aufgabenbereich der Einkaufsagenten fällt. Inwieweit die Abweichung von dieser Annahme formal legalisiert ist oder informal geduldet wird, ist nicht feststellbar. Zumindest kann darin ein gewisses Konfliktpotential gesehen werden, wenn die Mitglieder der Einkaufsabteilung eine solche Vorgehensweise als bewußte oder unbewußte Reduzierung ihres organisationalen, sozialen Status betrachten. Die Lieferantenvorauswahl wird dann zu einem interpersonellen Konfliktlösungsprozeß. Zum Beispiel können mangelhafte Waren oder verzögerte Lieferungen die Produktionsabteilung veranlassen, an der Lieferantenauswahl mitwirken zu wollen. Umgekehrt kann die Einkaufsabteilung gegen eine zu enge Spezifizierung des zu beschaffenden Gutes Einspruch erheben, wenn dadurch die Zahl potentieller Lieferanten auf einen einzigen Anbieter beschränkt wird.

Die Zahl der betrachteten Alternativen ist unter anderem auch abhängig von der Zusammensetzung der Entscheidungsgruppe. Ozanne und Churchill stellten im Zusammenhang mit dem Adoptionsprozeß einer neuartigen, automatischen Maschine in der Industrie fest, daß mehr technisch orientierte Entscheidungsgruppen, Entscheidungsträger mit akademischer und formaler Ausbildung sowie Entscheidungskollegien mit jüngeren Mitgliedern dazu tendierten, mehr substitutive Alternativen in Betracht zu ziehen als z.B. Entscheidungsträger, die häufig reisen, oder Entscheidungsgruppen mit weniger ausgebildeten Individuen oder älteren Personen; bei letzteren spielten alte Lieferantenbeziehungen eine dominierende Rolle.[1)]

Bereits vorhandene Marktbeziehungen und die Bekanntheit eines Anbieters erweisen sich bei der Angebotseinholung als Vorteil. Die Spiegeluntersuchung bestätigt dies.[2)] Danach wandten sich mehr als die Hälfte der befragten Betriebe (53 %) bei der Angebotseinholung an bekannte oder befreundete

---

1) Vgl. Ozanne/Churchill (1971), S. 327.

2) Vgl. Spiegel-Dokumentation (1967), S. 27 f.; vgl. auch Cardozo/Cagley (1971), S. 331.

Lieferfirmen. In noch stärkerem Maße gilt dies für Großbetriebe gegenüber kleineren Unternehmungen und bei Ersatzanschaffungen. Im letzteren Falle wurden in circa 60 % der Fälle bekannte und befreundete Firmen zur Angebotsabgabe aufgefordert. Es ist allerdings bemerkenswert, daß etwa 40 % der befragten Unternehmungen sich Angebote von Betriebswirtschaften einholten, mit denen bisher noch keine Zusammenarbeit erfolgt war.

Das Zurückgreifen auf bekannte Kontaktfirmen und die sich darin äußernde Loyalität gegenüber Anbietern, mit denen schon früher Transaktionen zur Zufriedenheit aller Beteiligten abgewickelt worden waren, werden auch bei der Auftragsvergabe offenkundig.[1] Diese Verhaltensweise stellt eine Maßnahme zur Reduzierung des Risikos der Betriebswirtschaft vor Verlusten oder Gewinnminderungen und des individuellen Risikos des für die Lieferantenauswahl Verantwortlichen vor materiellen oder immateriellen Sanktionen dar. Das Bestreben, Unsicherheiten möglichst zu vermeiden, führt meist zu einer Abneigung, zufriedenstellende Lieferquellen zu ändern, und zur Tendenz, auf bewährte und bekannte Anbieter zurückzugreifen. "...since change involves risk, the simplest way of reducing this risk may be to resist change".[2] Möglicherweise erfolgt sogar die Erteilung eines Auftrags an mehrere Lieferanten.[3]

Als wesentliche Einflußgrößen, die einzeln und vor allem in ihrer Gesamtheit die Auswahl eines Lieferanten, mit dem bereits Geschäftsbeziehungen bestehen oder bestanden haben (source loyalty) determinieren, stellte Wind in einer empirischen Untersuchung folgende Variablen fest:[4]

---

1) Vgl. Wind (1970), S. 452;Harding (1966), S. 79 f. Als Bestätigung kann auch die Untersuchung von Sundhoff/Pietsch (1964), S. 69 ff. angesehen werden, wonach sich von 1956 bis 1959 bei den befragten Unternehmungen mehr als die Hälfte der Lieferanten halten konnte. Der Lieferanteil dieser Firmen betrug sogar ca. 4/5 des Gesamtbeschaffungsumsatzes.

2) Robertson (1970), S. 24.

3) Vgl. Wind (1967a), S. 157.

4) Vgl. Wind (1970), Wind (1967a), S. 169 ff.

(1) Die in der traditionellen Literatur zu Beschaffungsentscheidungen als alleinige Entscheidungsdeterminanten angesehenen Variablen wie Preis, Produktqualität und -quantität, Lieferzeiten und Serviceleistungen: Sie behalten ihre Geltung.

(2) Die Erfahrungen und bisherigen Interaktionen mit verschiedenen Lieferquellen: Sie konstituieren die Einstellung gegenüber Anbietern. Im einzelnen ist dabei die Lieferantenauswahl eine Funktion (a) der Einstellung des Entscheidungsträgers gegenüber jeder einzelnen Quelle, (b) der Differenz der Einstellung gegenüber Quelle X und der Vorstellung von einer "idealen" Quelle und (c) der Differenz der Einstellungen gegenüber Quelle X und Quelle Y (relative Unzufriedenheit).

(3) Organisationale Variable sind die Forderungen nach Kosteneinsparungen, der Wert des Auftrags und die Anzahl der Beanstandungen durch die Abteilung, welche das entsprechende Gut benutzt. Je stärker die Forderung nach Kostensenkung, je größer der Auftragswert und je zahlreicher die Reklamationen, desto eher neigt der Einkaufsagent zu einer Veränderung hinsichtlich der Lieferquelle.

(4) Variablen, die aus Einkäufersicht die Arbeit erleichtern: Einkäufer tendieren dazu, Lieferanten in geographischer Nähe auszusuchen, da dadurch die Kommunikation vereinfacht wird;[1] ferner wird die favorisierte Quelle so lange nicht aufgegeben, als kein erheblicher Druck in die andere Richtung erfolgt, denn die Vergabe des Auftrags an einen neuen Anbieter führt in der Regel zu Mehrarbeit.

In diesem Zusammenhang erscheint ein Laborexperiment von Levitt erwähnenswert, in dem das Zusammenwirken der allgemeinen Reputation des Anbieters und der Überzeugungskraft ihres Verkaufsrepräsentanten analysiert wurden

---

1) Sundhoff/Pietsch (1964), S. 46 ff. stellten fest, daß rund ein Viertel der Lieferantenbetriebe denselben Standort aufwiesen wie die belieferte Unternehmung, ca. ein Drittel nicht weiter als 100 km und ca. nur ein Drittel mehr als 500 km entfernt ihren Sitz hatten.

und ihre Bedeutung für die Strukturierung der Attitüden beschaffungsrelevanter Individuen getestet wurde. Da die Einstellungen gegenüber Unternehmungen und deren Vertreter letzten Endes auch die Angebotseinholung und -auswahl determinieren und eine Frage zu ergründen suchte, bei welchen Bedingungen ein Vertreter zu weiteren Gesprächen empfangen oder an andere Entscheidungsträger weiterverwiesen wird bzw. bei welchen Bedingungen er als "indiskutabler" Anbieter sofort ausscheidet, sei hier auf die Ergebnisse dieser Studie verwiesen.

An dem Laborexperiment waren Einkäufer von Industriebetrieben, Chemiker aus Industriebetrieben und Studenten der Betriebswirtschaftslehre beteiligt.[1] Jeweils einer Hälfte der drei Gruppen wurde eine "gute" Verkaufsdarbietung eines Verkäufers in einer gefilmten Szene vorgeführt, der anderen Hälfte eine "schlechte" Darbietung. Die beiden Gruppen, bestehend aus jeweils drei Untergruppen, wurden wieder dreigeteilt. Je einem Drittel wurde das gute Verkaufsgespräch des Vertreters einer bekannten und sehr glaubwürdigen Firma (high-credibility-source), des Vertreters einer mittelmäßig bekannten und glaubwürdigen Firma (medium-credibility-source) und des Vertreters einer anonymen Firma (low-credibility-source) vorgeführt. Analog war die Differenzierung bei der schlechten Darbietung. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Simulationsstudie sind folgende:[2]

(1) Je besser die Reputation eines Anbieters, desto größer sind seine Chancen, daß er überhaupt angehört und befragt wird und daß eine Verwendung des Produkts erfolgt (source effect). Mit der Zunahme des involvierten Risikos - d.h. Bereitschaft zu weiteren Gesprächen versus Kauf- oder Nichtkaufentscheidung - verliert jedoch dieser Effekt an Bedeutung.

---

1) Vgl. zur Versuchsanordnung im einzelnen Levitt (1965), S. 20 ff. und 41 ff.

2) Vgl. im einzelnen Levitt (1965), S. 25 ff.; Levitt (1967), S. 16 ff.

(2) Einkaufsagenten scheinen von der allgemeinen Reputation weniger beeinflußt zu werden als technisch orientierte Entscheidungsträger (audience effect). "Technical personnel are not human computers whose purchasing and product-specification decisions are based on cold calculations and devoid of less rigorously rational influences."[1)]

(3) Eine gute Verkaufsdarbietung überwiegt für sich allein betrachtet in jedem Falle eine schlechte (presentation effect). Dies gilt für den Fall der weiteren Anhörung und für die Beschaffungsentscheidung.

(4) Der Vorteil der Bekanntheit und guten Reputation kann durch die gute Verkaufsdarbietung einer unbekannten Betriebswirtschaft aufgewogen werden, vor allem wenn die bekannte Organisation von ungeschickten Verkäufern repräsentiert wird.

(5) Bei weniger risikoreichen Entscheidungen (= Weiterempfehlung des Vertreters an weitere Entscheidungsträger bzw. Bereitschaft zu weiteren Gesprächen) werden technisch orientierte Personen mehr von der Argumentation des Verkäufers beeinflußt als geschulte Einkäufer. Bei risikoreichen Einkaufsentscheidungen (der Kauf oder Nichtkauf des Produktes galt als der risikoreichere Fall im Vergleich zur Bereitschaft zu weiteren Gesprächen) ist die Situation umgekehrt.

(6) Mit der Zunahme des persönlichen Risikos wird es immer schwieriger, die vorgefaßte Meinung und Einstellung eines Entscheidungsträgers zu revidieren. Die Zurückweisung eines Produktes macht es beinahe unmöglich, später erneut in die Diskussion einzutreten. Dagegen läßt sich die Entscheidung über Weiterverweisen oder Nichtweiterverweisen bzw. über eine weitere Gesprächsbereitschaft etwas leichter, aber auch nur schwierig korrigieren.

(7) Die Unterlassung von wiederholten Werbebotschaften oder Verkaufsge-

---

1) Levitt (1965), S. 27.

sprächen führt auch bei bekannten Unternehmungen allmählich zu einem Verlust an Ansehen und Bekanntheit (sleeper effect). Allerdings wirkt eine gute Repräsentation durch den Verkaufsagenten länger als das allgemeine gute Image.

(8) Die Einkaufsentscheidungsträger identifizieren nicht in jedem Falle den Verkäufer mit einer Unternehmung. Zwar erhöht die Glaubwürdigkeit und Geschicktheit eines Repräsentanten (communicator effect) zugleich die Reputation der Betriebswirtschaft, doch scheint es, daß renommierte Firmen es sich kurzfristig leisten können, weniger glaubwürdige Vertreter zu beschäftigen. Denn in diesem Falle wurde das Produkt der bekannten Organisation dem Produkt der unbekannten, aber gut repräsentierten Betriebswirtschaft vorgezogen.

Die skizzierten Forschungsergebnisse zeigen noch einmal die Bedeutung der Werbung und des persönlichen Verkaufsgesprächs für die Bildung von Einstellungen gegenüber Produkten und Betriebswirtschaften und damit für die Auswahl von Lieferanten als potentiellen Marktpartnern.

Die Angebotseinholung kann als Aufforderung des Nachfragers interpretiert werden, an der Lösung eines Problems mitzuarbeiten, d.h. eine Teilnahmeentscheidung zu treffen. Die Angebotsabgabe ist umgekehrt ein Zeichen der Bereitschaft von Lieferanten, unter bestimmten Bedingungen dieser Aufforderung nachzukommen. Das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung eines interorganisatorischen Zwischensystems hängt letztlich von der subjektiven Beurteilung der Anreiz-Beitrags-Struktur ab, die sich aus der Zusammenarbeit für beide ergibt.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie stellt die Teilnahmeentscheidung von Organisationsmitgliedern in den Mittelpunkt.[1] Die Aussagen über die Deter-

---

1) Vgl. zur Anreiz-Beitrags-Theorie und zum folgenden vor allem March/Simon (1966), S. 83 ff.; vgl. auch Kupsch/Marr (1972), die diese Theorie als Bezugsrahmen für personalwirtschaftliche Entscheidungen wählen.

minanten individueller Beitrittsentscheidungen und die Gleichgewichtsbedingungen der Unternehmungsorganisation tragen meist hypothetischen Charakter.

Jeder Organisationsteilnehmer erhält von der Organisation materielle und immaterielle Anreize für zu leistende oder geleistete materielle oder immaterielle Beiträge. Anreize und Beiträge werden von den Organisationsteilnehmern subjektiv bewertet und gegeneinander abgewogen. Die Teilnahme wird nur so lange fortgesetzt, als die Anreize die geleisteten Beiträge aufwiegen oder übersteigen. Die Beiträge sind gleichsam die Voraussetzung für Anreize und umgekehrt sind die Anreize Vorbedingung für Beiträge. Daraus folgt, daß die Organisation nur so lange weiterbestehen kann, als die Beiträge ausreichen, um die Anreize so zu gestalten, daß die Organisationsteilnehmer nicht ausscheiden.

Teilnehmer einer Organisation sind Arbeitnehmer, aber auch z.B. Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber oder Unternehmensberater.[1] Auch für die Etablierung eines interorganisatorischen Beschaffungssystems kann die Beurteilung der Anreiz-Beitrags-Struktur als Hauptkriterium angesehen werden. Diese Bewertung hängt ihrerseits z.B. von der Dringlichkeit des Bedarfs bzw. des Absatzes, von der bisherigen Zufriedenheit mit dem jeweiligen Partner, von der wahrgenommenen Anzahl von Beschaffungs- bzw. Absatzalternativen und der erwarteten Schwierigkeit des Kaufs bzw. Verkaufs ab. Die Alternativenanzahl ist wiederum eine Funktion der Erfahrung und Suchneigung der jeweiligen Entscheidungsträger, der Anzahl potentieller Marktpartner und der Markttransparenz.

Die Anreiz-Beitrags-Struktur ist kein operationales Kriterium zur Auswahl eines Lieferanten. Folglich werden in der Praxis in der Regel Subkriterien abgeleitet und bewertet. Als Determinanten der Auftragsvergabe gelten z.B.

---

1) Vgl. March/Simon (1966), S. 106 ff. Bei ihnen erfolgt keine explizite Unterscheidung von Organisationsteilnehmern und Organisationsmitgliedern. Zur Übertragung der Anreiz-Beitrags-Theorie auf die Konsumentenentscheidung vgl. Jones (1965), S. 135 ff.; Nicosia (1966), S. 108 ff.

Preise, Qualitäten, Liefertermine, Serviceleistungen, Garantien, traditionelle Beziehungen zum Partner[1] und vor allem die Vorteile z.B. in Gestalt geschätzter Gewinne und Kosteneinsparungen, die die vom Anbieter versprochenen Problemlösungen erwarten lassen.

Die Beurteilung der Anreiz-Beitrags-Struktur bei Beschaffungsentscheidungen erfolgt im Rahmen des organisationalen Kontexts der Entscheidungsträger. Sie ist das Ergebnis eines interpersonellen Beeinflussungsprozesses, in dem formelle Organisationsziele und subjektive Zielvorstellungen gleichzeitig verfolgt werden. Persönliche Freundschaften und gesellschaftliche oder berufliche Verbindungen von Mitgliedern des Beschaffungsorgans zur Lieferunternehmung oder z.B. zu Aufsichtsratsmitgliedern verdeutlichen den Einfluß nicht quantifizierbarer Determinanten in der Lieferantenauswahl.

Diverse Methoden der Lieferantenbeurteilung (z.B. Punkteskala) können aus dieser Sicht nur Hilfsmittel sein, um mit scheinbar "objektiven" Daten und Argumenten den Favoriten der eigenen Wahl zu begünstigen, oder sie fungieren als "Schlichtungsregeln", die von allen Entscheidungsträgern anerkannt werden.

Eine irgendwie geartete Bewertung nur schwer quantifizierbarer Gesichtspunkte muß subjektiv bleiben, vor allem dann, wenn die einzelnen Entscheidungsträger die zu beachtenden Schwerpunkte unterschiedlich setzen. Die Interessen der Vertreter der funktionalen Abteilungen (z.B. Produktion, Absatz, Beschaffung) sind selten völlig gleichgerichtet. Schließlich ist jeder Abteilungsrepräsentant von den ihn umgebenden Individuen, von den Interaktionen mit Mitgliedern anderer Abteilungen, von den Marketingaktivitäten des Anbieters u.a.m. individuell als einzigartige Persönlichkeit beeinflußt.[2]

---

1) Vgl. zu "Techniken" und "Verfahren" der Lieferantenwahl z.B. Westermann (1972), S. 76 ff.; Aljian (1966), S. 7-1 ff.; De Rose (1963), S.2-1 ff. Die Verwendung bestimmter Entscheidungsregeln bei der Lieferantenwahl bestätigen Cardozo/Cagley (1971), S. 333.

2) Vgl. Douglas/Field/Tarpey (1967), S. 105. Die unterschiedliche Betrachtungsweise der einzelnen Abteilungen einer Betriebswirtschaft bei Beschaffungsentscheidungen verdeutlichen Robinson/Faris (1967), S. 122 ff.

Objektive Mittel-Zweck-Beziehungen optimierende Verfahren zur Lieferantenwahl sind nicht verfügbar, zumal die Angebotsbedingungen häufig erst in den späteren Hauptverhandlungen endgültig festgelegt werden. Außerdem ist nicht auszuschließen, daß Anbieter, die schon vor der Angebotseinholung von Entscheidungsträgern favorisiert werden, exklusiv gebeten werden, bestimmte im Vergleich zu anderen Angeboten ungünstigere Bedingungen zu revidieren, um dann die Wahl dieses "alten" Lieferanten verantworten zu können.[1)]

Eine ähnliche Anreiz-Beitrags-Bewertung wie auf der Nachfrageseite erfolgt von seiten der Anbieter. Sie können unter Umständen einen indirekten Einfluß auf die Bewertung des Nachfragers ausüben, wenn die Angebotsbedingungen untereinander abgesprochen werden (z.B. in der Bauindustrie). Auf direktem Wege können durch Rückfragen und Beratungen die ursprünglichen Pläne des Nachfragers modifiziert werden.[2)]

Die Begründung interorganisatorischer Beschaffungssysteme erfolgt im Prinzip nicht erst bei der Angebotseinholung und Angebotsabgabe, sondern schon durch die personalen beschaffungsbezogenen Kontakte von Mitgliedern fremder Organisationen. Ein formaler Etablierungszeitpunkt ist kaum feststellbar, da nicht vorauszusehen ist, ob der erste persönliche Kontakt zugleich der letzte ist oder ob er den Beginn eines interorganisatorischen Beschaffungsprozesses markiert, dessen Ergebnis eine für beide Seiten akzeptable Anreiz-Beitrags-Struktur sein soll.

> "A customer looking for a certain type of goods or services holds preliminary discussions with several firms in the course of investigating sources, and any one of these discussions might turn out later to have been the first stage in a successful negotiation."[3)]

---

1) Vgl. z.B. Sundhoff (1958), S. 160; Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), S. 127 f.

2) Vgl. Klümper (1969), S. 24.

3) Alderson (1958), S. 139.

Der Beschaffungsprozeß kann als die Summe aller Aktivitäten aufgefaßt werden, deren Ziel es ist, dem Marktpartner die eigene Vorstellung von einer beiderseits "annehmbaren" Anreiz-Beitrags-Struktur zu vermitteln und ihn von deren "Richtigkeit" zu überzeugen. Dabei ist die eigene Vorstellung bei komplexen innovativen Beschaffungsentscheidungen nicht ex ante klar vorgegeben, sondern sie unterliegt im Verlaufe der Interaktionsprozesse einem ständigen Wandel und einer fortwährenden Neubewertung. Interorganisatorische Beschaffungsentscheidungen sind gegenseitige Beeinflussungsprozesse, die auf die subjektive Bewertung von Anreiz-Beitrags-Strukturen gerichtet sind.

Im folgenden sollen diese Prozesse zwischen den Mitgliedern zweier Organisationen im Vordergrund stehen. Dabei bleibt es unerheblich, ob die Aushandlung der Transaktionsbedingungen vor der endgültigen Lieferantenauswahl erfolgt und die Angebotswahl mit der Lieferantenwahl identisch ist oder ob mit der Lieferantenwahl die eigentlichen Beschaffungsverhandlungen erst beginnen. Wichtig erscheint, daß Beschaffungs- bzw. Absatzentscheidungen nicht einseitige Prozesse sind, sondern daß sie von Mitgliedern eines interorganisatorischen Zwischensystems gemeinsam vorangetrieben werden.

III. ZIELE DES BESCHAFFUNGSSYSTEMS

Eine nähere Charakterisierung des Beschaffungssystems erfordert die Erfassung und Beschreibung der wichtigsten Variablen des Beschaffungssystems. In Anlehnung an Lundberg[1] sollen vier Variablenklassen des Beschaffungssystems unterschieden werden: die Ziele des Beschaffungssystems (III), die Elemente (IV 1-4) und Strukturen (IV 5) des Beschaffungssystems sowie die Prozesse des Beschaffungssystems (V). Aufgabe dieses Abschnitts ist die Darstellung der Dimensionen der Beschaffungsziele - also des Inhalts, zeitlichen Bezugs und Ausmaßes - und die Klärung ihrer Einordnung in das Zielsystem einer Organisation. Den Bezugsrahmen für die folgenden Ausführungen bildet die moderne betriebswirtschaftliche Zielforschung.[2]

1. Dimensionen der Beschaffungsziele

11. Inhalt der Ziele des Beschaffungssystems

Beschaffungsprobleme werden unter Beteiligung von Mitgliedern der beschaffenden und der absetzenden Betriebswirtschaft sukzessive und kooperativ einer Lösung nähergebracht. Der multipersonale Charakter von Beschaffungsentscheidungen macht die Unterscheidung von Zielen des Beschaffungssystems und Zielen im Beschaffungssystem notwendig.[3] Als Ziele des Beschaffungssystems sollen die Ziele angesehen werden, die von legitimierten Entscheidungsträgern als solche autorisiert werden und die Ziele, die zumindest von den meisten oder mächtigsten Mitgliedern des interorganisatorischen Beschaffungssystems als gewünschter Output des Beschaffungsprozesses angestrebt werden. Das System der Ziele im Beschaffungssystem umfaßt

---

1) Vgl. Lundberg (1965), S. 60.

2) Vgl. vor allem Heinen (1971); Kirsch (1969); und die dort jeweils angegebene Literatur.

3) Vgl. zu Zielen der und Zielen in der Organisation Kirsch (1971a), S. 142.

demgegenüber neben den Zielen des Beschaffungssystems auch die individuellen und gruppenspezifischen Zielvorstellungen der an der Beschaffungsentscheidung beteiligten Individuen und Gruppen für das Beschaffungssystem.

Die Ziele des Beschaffungssystems und die Ziele für das Beschaffungssystem sind nur gedanklich voneinander zu unterscheiden. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Die Deklarierung von Zielvorstellungen für das Beschaffungssystem als Ziele des Beschaffungssystems ist unter anderem eine Funktion der Macht und des Durchsetzungsvermögens der Entscheidungsbeeinflussenden. Die Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung von Zielvorstellungen im organisationalen Beschaffungssystem hat Rückwirkungen auf die Forderungen und Unterstützungen der Satelliten und Kernorgane des interorganisatorischen Beschaffungssystems.

Die Analyse von Zielen interorganisatorischer Zwischensysteme wird dadurch erschwert, daß in diesem System die Mitglieder "fremder" Organisationen grundsätzlich "fremde" Organisationsziele in das System einbringen, die in aller Regel - solange sich nicht eine Organisation vollständig den Vorstellungen der anderen anpaßt - eine gewisse Divergenz hervorrufen werden. Die Ziele des interorganisatorischen Beschaffungssystems beschränken sich aus dieser Sicht im Prinzip auf den kleinsten gemeinsamen Nenner an Vorstellungen über die Ergebnisse des Transaktionsprozesses. Was als Ziel eines interorganisatorischen Beschaffungssystems bezeichnet werden kann, hängt ab von der formalen Autorisierung von Zielvorstellungen und von der Feststellbarkeit relativ homogener bzw. divergierender Zwecke, die die Mitglieder zweier Organisationen in dem Zwischensystem erreichen wollen.

Als eigentlicher, gemeinsamer Zweck eines interorganisatorischen Beschaffungssystems kann die Aufnahme von Realgüterbeziehungen und die Einigung über die Bedingungen der Markttransaktionen angesehen werden, zu denen auch die Quantität und Qualität der Mengen oder die Lieferzeiten zu zählen sind. Ziel ist der Austausch von Gütern gegen Geld. Dieses Ziel gewinnt im Verlaufe der Beschaffungskontakte an Gewicht. Mit zunehmender Dauer des Beschaffungsprozesses kristallisiert sich auf beiden Seiten der Ent-

scheidungsträger im Beschaffungssystem und insbesondere beim Einkäufer eine Art von "Verpflichtungsgefühl" heraus, das von Entscheidungsphase zu Entscheidungsphase an Intensität gewinnt und schließlich nur noch auf einen Anbieter gerichtet ist.[1)]

Komplexe Beschaffungsentscheidungen sind gemeinsame Problemlösungsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager. Beide Seiten treten nur deswegen in den Transaktionsprozeß ein, weil jede Seite die andere als Antwort auf die eigenen Probleme erkannt hat. Es stehen sich also nicht zwei Spieler gegenüber, die aus dem Tauschvorgang jeweils auf Kosten des anderen ihren Gewinn zu maximieren suchen. Beide Partner sind sich bewußt, daß die Nichteinigung zu einem beiderseitigen Verlust führt. Kurzfristig mag das Ausbeuterverhalten erfolgreich sein, langfristig jedoch überwiegen gegenüber der Konfrontationsstrategie die Vorteile der Kooperation.[2)]

Im Rahmen des industriellen Marketing werden Problemlösungen angeboten, die dazu beitragen, den Gewinn des Partners zu steigern oder Kosten zu senken. Hier wi rd am deutlichsten, daß die Annahme der gegenseitigen Ausbeutung in den meisten Fällen eine irreale Vermutung ist. Die Vertreter von Anbietern und Nachfragern verstehen sich bei novativen Beschaffungsentscheidungen als gleichberechtigte Partner mit unterschiedlichen Aufgaben. Anbieter besitzen Informationen über die verschiedenartigen Kombinations- und Anwendungsmöglichkeiten ihrer Produkte und sie wissen aus ihrer praktischen Erfahrung mit Kunden, welche Probleme lösbar sind und wie sie im individuellen Fall lösbar sind. Demgegenüber befindet sich die Abnehmerseite in der Rolle des Unwissenden, der sich bewußt die Dienste des erfahrenen Anbieters zugute kommen läßt.

> "Die Partner sitzen sich ... nicht mit verdeckten Karten gegenüber, sie suchen nicht - Zug um Zug - die Aktionen des anderen vorauszusehen, um sie zum eigenen Vorteil zu bekämpfen. Ein novatives

---

1) Vgl. GfK-Sonderdienst (1969), S. 388 f.

2) Vgl. McGarry (1967), S. 362 f.; Alderson (1967), S. 569 ff.; Fisk (1967), S. 6; Buskirk (1966), S. 140 f.

> Entscheidungsproblem wird viel eher so gelöst, wie man ein neues Spiel erlernt. Es wird zunächst mit offenen Karten gespielt, wobei sich eine interessante Koalition zwischen den beiden Partnern herausbildet. Der Lernende vertraut dem Wissen des Partners, bis er dessen Wissensstand erreicht hat. Der Lehrende respektiert die Intention des Partners, denn er wünscht nicht den kurzfristigen Sieg, sondern einen dauernden Mitspieler."[1)]

Das gemeinsame Beschaffungsziel - der Güteraustausch - ergibt sich daraus, daß Anbieter und Nachfrager aufeinander angewiesen sind. Hinzu kommt, daß beide in der Regel auf unterschiedlichen Stufen eines kontinuierlichen, gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozesses stehen. Beide sind am Endergebnis dieses Prozesses interessiert. Sichtbar werden die gemeinsamen Interessen vielfach in den Bemühungen des Anbieters, die Kunden des Direktkunden zu beeinflussen, um direkt den Kundenabsatz und indirekt den eigenen Umsatz zu steigern. Durch Bedarfsweckung, Bedarfslenkung und Bedarfssteigerung in den Folgemarktstufen wird auch zur Erreichung der Organisationsziele des Kunden ein Beitrag geleistet.[2)] Bestimmte Zielgruppen und Zielpersonen (Industriekunde bis zum Letztverbraucher) werden mit Hilfe verschiedener Kommunikationsstrategien (technischer Informationsservice bis zur allgemeinen Imagewerbung) angesprochen, um z.B. den Absatz eines spezifischen Rohstoffes und damit den Umsatz und die Rentabilität einer Betriebswirtschaft sicherzustellen.

Primäres Ziel eines Beschaffungssystems ist die Abwicklung eines Transaktionsvorgangs und das gemeinsame Lösen eines anstehenden Problems. Der Lieferant verkauft - überspitzt formuliert - nicht a n den Kunden, sondern m i t dem Kunden.[3)] Bei der Beschaffung komplexer Potentialfaktoren (z.B. Sondermaschinen oder EDV-Anlage) endet der Beschaffungsprozeß nicht mit der Übergabe des Gutes. Vielmehr stellt der Lieferant sein Wissen weiter-

---

1) Witte (1969), S. 494 (Sperrung im Original kursiv). Vgl. auch Grün/Hamel/Witte (1972), S. 126 ff.

2) Vgl. Berghäuser (1971), S. 30; Rowe (1966), S. 90 f.; Crane (1965), S. 71; Berekoven (1961), S. 162 ff.; Estes (1968), S. 42 ff.

3) Vgl. Vollrath (1970), S. 51.

hin zur Verfügung, um bestimmte Anlagen reibungslos in die bisherige Ausstattung zu integrieren und auftretende Schwierigkeiten zu beseitigen.

Novative Beschaffungsentscheidungen, insbesondere novative Investitionsentscheidungen, bleiben selten ohne Auswirkungen auf die technische und soziale Struktur betriebswirtschaftlicher Systeme, vor allem dann nicht, wenn ihr Zweck darin besteht, die Unternehmung an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Unter diesem Aspekt wird der geplante Wandel des beschaffenden betriebswirtschaftlichen Sozialsystems zu einem vorrangigen Ziel des interorganisatorischen Beschaffungssystems.[1] Zwar erscheint die Hypothese gerechtfertigt, daß eine Organisation zunächst versuchen wird, die organisationale Umwelt unter Kontrolle zu bringen, um mögliche Störungen zu absorbieren; doch wenn derartige Versuche erfolglos erscheinen oder unterbleiben, kann die Anpassung an Umweltveränderungen nur durch die Modifikation organisationaler Strukturen vollzogen werden.[2]

Die Ursachen des Wandels können in der inneren oder der äußeren Umwelt des anzupassenden Sozialsystems liegen.[3] Die Verkettung einer Betriebswirtschaft mit der ökonomischen, technischen und sozio-kulturellen Umwelt setzt Grenzen für den Entscheidungsspielraum und das Überlebenwollen erfordert bei Überschreiten bestimmter Änderungsraten adaptive Maßnahmen.

Ob Anpassungsbestrebungen Beschaffungsentscheidungen induzieren oder umgekehrt Beschaffungsprozesse Adaptionsprozesse zur Folge haben, erscheint letztlich in diesem Zusammenhang als irrelevantes Problem. Wichtig sind die Sekundäreffekte von Beschaffungsentscheidungen, vor allem die sozialen Konsequenzen für diejenigen Individuen und Gruppen, die von der Beschaffungsentscheidung betroffen sind, und die Einstellungen und Reaktionen dieses Personenkreises. Sekundärziel des interorganisatorischen Beschaffungssystems

---

1) Vgl. Kirsch/Kutschker/Huppertsberg (1971), S. 45. Zur Theorie des "Planned Organizational Change" vgl. vor allem Dienstbach (1972).

2) Vgl. Katz/Kahn (1967), S. 92.

3) Vgl. Dienstbach (1972), S. 47 ff.

wird dann die Änderung möglicherweise resistenter Einstellungen und die Überwindung von Anpassungswiderständen gegen die Beschaffungsentscheidung.[1)]

Der geplante menschliche, technologische und strukturelle Wandel von Betriebswirtschaften bedingt über den reinen Transaktionsvorgang hinausreichende längerfristige Kontakte und freundschaftliche Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Sie werden zu einem weiteren Ziel interorganisatorischer Beschaffungssysteme. Dadurch gewinnen die Partner eine indirekte Kontrolle übereinander.

Längerfristige Kontakte erlauben einen intensiven Austausch von Erfahrungen und technischen Informationen. Sie gewährleisten - vor allem bei Verträgen über die Belieferung mit Repetierfaktoren - eine relative Sicherheit vor plötzlichen Beschaffungs- bzw. Absatzschwierigkeiten. Die bevorzugte Mitteilung gewonnener Forschungsergebnisse oder neuer Produkteinsatzmöglichkeiten, das Zurverfügungstellen von Marktinformationen, gegenseitige finanzielle Unterstützungen, gemeinsame Entwicklung von Kostensenkungsprogrammen, Gegengeschäfte u.a.m. sind Beispiele für mögliche Vorteile aus guten Anbieter-Nachfrager-Beziehungen.[2)]

> "Suppliers and buyers are joined together in a mutuality of interest and dependence. Each must satisfy his basic objectives through the relationship for it to continue to be profitable, in the long run, for the other party."[3)]

Die Abwicklung eines Tauschvorgangs, der geplante Wandel einer Betriebswirtschaft und die Etablierung guter Beziehungen zwischen zwei Organisationen sind im Prinzip Subziele zur Erreichung der formalen Organisationsziele wie z.B. Gewinn-, Umsatz-, Macht-, Prestige- oder Sicherheitsstreben.[4)] Der Beschaffungsprozeß steht somit im Dienste der betriebswirt-

---

1) Vgl. Dienstbach (1972), S. 52.

2) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 139 ff.; Davis/Blomstrom (1966), S. 239 ff.

3) Davis/Blomstrom (1966), S. 241.

4) Vgl. dazu z.B. Marwede (1967), S. 87 ff.; Kreikebaum (1961); Hederer (1971), S. 34 ff.

schaftlichen Oberziele. Daß weder Anbieter noch Nachfrager in der Regel bestrebt sind, z.B. den Gewinn des Marktpartners möglichst zu minimieren, zeigten die bisherigen Ausführungen zu den gemeinsamen Anstrengungen im Rahmen des Beschaffungssystems. Allerdings darf dabei nicht verkannt werden, daß von den auszuhandelnden Tauschbedingungen der Erfolg des Anbieters und gleichzeitig der des Nachfragers konkurrierend abhängt.

> "...although buyers and sellers may be similarly motivated by such organizational goals as profit, growth, survival and power, they will perceive their role in transactions differently depending upon whether they are seeking to enhance those goals as buyers or as sellers."[1)]

> "In considering the contact between buyers and sellers in developing a transaction, it must be recognized that there is an inevitable conflict between their respective interests. In order to appraise the value of an item, each party has to relate it to his own particular frame of reference, that is, his own situation."[2)]

Anbieter und Nachfrager, denen an einem erfolgreichen Austausch gelegen ist, versteifen sich nicht auf starre Einigungsbedingungen. Beide Seiten stecken vielmehr einen Einigungsbereich ab, der zwischen den Maximalforderungen und Maximalzugeständnissen liegt (vgl. Abbildung 11).

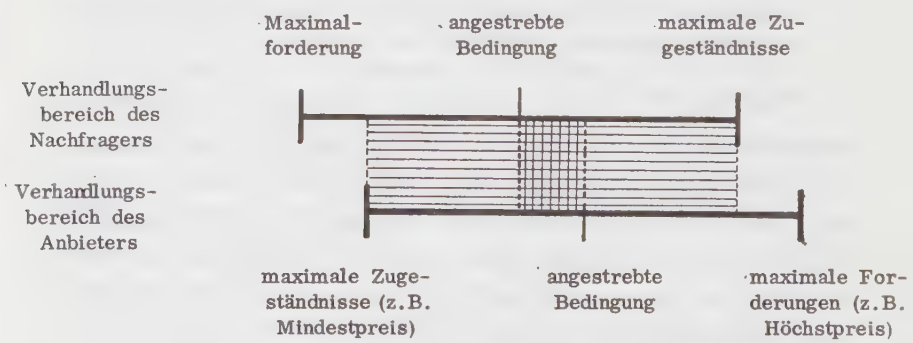


Abb. 11: Potentielle Einigungsbereiche bei Beschaffungsverhandlungen

---

1) Marrian (1966), S. 12.

2) McGarry (1967), S. 360.

Solange die maximalen Zugeständnisse des Nachfragers (z.B. subjektiv gesetzte Preisobergrenze) nicht unter den maximalen Bedingungen liegen, die der Anbieter fordert (z.B. geforderter Mindestpreis), besteht grundsätzlich ein Einigungsbereich für die Marktpartner. Der Einigungsbereich wird eingeengt, wenn beide Seiten bestimmte Transaktionsbedingungen favorisieren. Der Einigungspunkt wird letztlich im Verhandlungsprozeß ausgehandelt, wobei häufig beide Seiten bereit sind, von unter Umständen ex ante bewußt überhöhten Forderungen zugunsten des Gegners abzurücken. Es ist sogar nicht auszuschließen, daß, selbst wenn ex ante kein Einigungsbereich vorhanden ist, im Verlaufe der Verhandlungen auf Grund zusätzlicher Informationen sich allmählich ein Einigungspunkt herauskristallisiert, der subjektiv dem Anbieter und dem Nachfrager als annehmenswert erscheint.[1)]

In Verbindung mit dem Bestreben, gute Lieferantenbeziehungen zu schaffen und aufrechtzuerhalten und beiderseits befriedigende Transaktionsbedingungen auszuhandeln, wird ein weiteres potentielles Ziel interorganisatorischer Beschaffungsprozesse sichtbar. Es liegt im gegenseitigen Interesse, ein Verhandlungsergebnis zu erzielen, das beide Seiten vor Mitgliedern der eigenen Organisation rechtfertigen können. Dies kann so weit gehen, daß ein Partner den anderen dabei unterstützt, Argumente dafür zu finden, daß von ursprünglichen Forderungen abgewichen wurde. Damit wird der eigene Verhandlungserfolg unter Umständen bewußt herabgespielt, um der Gegenpartei wenigstens formal die Wahrung des Gesichts zu ermöglichen.[2)]

Die Erreichung der Ziele des Beschaffungssystems wird überlagert von den Bemühungen der beteiligten Entscheidungsträger, auch subjektive Ziele, Motive und Bedürfnisse zu realisieren. Die Individuen und Gruppen suchen einen Mittelweg zu finden, der die eigenen und die organisationalen Interessen zu-

---

1) Vgl. zur subjektiven Abgrenzung von Verhandlungsbereichen Kirsch (1971a), S. 229 ff.; Thiele (1968), S. 233 ff.; McGrath (1966), S.116 f.

2) Vgl. Rehkugler (1972), S. 264.

friedenstellt. Neben den Zielen des Beschaffungssystems werden persönliche Ziele im Beschaffungssystem wie z.B. das Streben nach höherem Status, Prestige und Anerkennung verhaltensrelevant.[1)]

> "Auch im Bereiche der Industrie mußte der homo oeconomicus, der so lange und unerbittlich die Entscheidungen fällte, zurücktreten und dem Menschen im Einkäufer, Betriebsleiter und Unternehmer Platz machen. Nicht das rechnerische Kalkül allein ist ausschlaggebend, sondern das ganze emotionale Instrumentarium des Menschen mit seinen Triebwünschen , Bedürfnissen, Zuneigungen und Ablehnungen, Gewohnheiten und Leitbildern beeinflußt meist unbewußt auch die geschäftlichen Entscheidungen."[2)]

Inwieweit die subjektiven Ziele den formellen Beschaffungszielen untergeordnet werden, hängt unter anderem davon ab, wie komplementär, konfliktär oder neutral die Beziehungen zwischen den Zielen des Beschaffungssystems und den Zielvorstellungen der Mitglieder des Beschaffungssystems sind und wie hart Abweichungen von formellen und informellen Rollenerwartungen sanktioniert werden.

12. Ausmaß und zeitlicher Bezug der Ziele des Beschaffungssystems

Bezüglich des Ausmaßes der angestrebten Zielerreichung lassen sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten unterscheiden: Die Entscheidungsträger suchen entweder die Zielvariablen zu maximieren bzw. zu minimieren oder sie begnügen sich mit befriedigenden Lösungen, wobei die Definition von "befriedigend" vom subjektiven Anspruchsniveau der Entscheidungsträger abhängt.[3)] Diese Unterscheidung ist vor allem für quantifizierbare unternehmerische Zielsetzungen relevant und insofern auch für Beschaffungsentscheidungen, soweit dadurch z.B. höhere Gewinne und Umsätze erzielt werden sollen. Für die übrigen dargestellten Ziele des Beschaffungssystems muß der Begriff des Ausmaßes der Zielerreichung in etwas anderem Sinne beleuchtet werden.

---

1) Vgl. z.B. Marrian (1966), S. 15 f.; Kotler (1967), S. 93 f.; Jones (1965), S. 132 f.

2) Kropff (1962), S. 10.

3) Vgl. Heinen (1971), S. 82 ff.

Als Kriterium für das Ausmaß eines Transaktionsprozesses könnte der Wert des zu beschaffenden Gutes betrachtet werden. Bei Potentialfaktoren, die in unterschiedlichen Leistungs- und Größenklassen angeboten werden - z.B. Computeranlagen mit diverser Speicherkapazität und Verarbeitungsgeschwindigkeit oder maschinelle Anlagen mit abweichendem Leistungspotential - stellt sich z.B. die Frage, welche betriebsindividuellen Forderungen an das Beschaffungsgut zu stellen sind und wie hoch die Beschaffungsausgaben sein sollen. Dabei bewirken Nebenbedingungen verschiedenster Art, z.B. maximal zu erwartende Absatzmengen oder beschränkte Budgets für Beschaffungsausgaben, daß potentielle Beschaffungsalternativen von vorneherein in Betracht gezogen werden können.

Die Festlegung der Höhe von Beschaffungsausgaben innerhalb einer Periode, die Rückwirkungen auf einzelne Transaktionsprozesse hat, unterliegt in der Praxis zum Teil habituellen Verhaltensweisen, die sich auf Grund der Erfahrungen in früheren Beschaffungssituationen als brauchbar erwiesen haben. Als möglicher Grundsatz kann gelten, daß in einem Geschäftsjahr nicht mehr investiert wird, als voraussichtlich an bilanziellen, kalkulatorischen oder steuerlich anerkannten Abschreibungen zur Verfügung steht.[1] Eine weitere Faustregel fordert, daß Investitionsvorhaben nur dann zu realisieren sind, wenn für diesen Zweck durch verflüssigte Abschreibungen oder in sonstiger Weise die finanziellen Mittel angesammelt worden sind.[2]

Die Höhe des Beschaffungsumsatzes ist häufig eine Determinante für die Zusammensetzung des beschaffungsrelevanten Personenkreises. Die Delegation bzw. Nichtdelegation der Entscheidungsbefugnis über die Beschaffung eines Gutes wird in der Praxis mit zunehmender Betriebsgröße an die Höhe der voraussichtlichen Anschaffungsausgaben gebunden.[3] Dies kann, wenn das zu beschaffende Gut, wie z.B. bei Repetierfaktoren, genügend teilbar ist,

---

1) Vgl. Oursin (1962), S. 50; Marwede (1967), S. 195.

2) Vgl. Katona (1960), S. 296 f.; Oursin (1962), S. 55 f.

3) Vgl. z.B. Kosiol (1959), S. 59 f.; Meier (1970), S. 69 ff.

zu einer bewußten Begrenzung des Beschaffungsumfanges führen, um die Genehmigung höherer Instanzen zumindest formal zu umgehen.[1)]

Das Ausmaß einer Beschaffungstransaktion spielt auch dann eine Rolle, wenn ein Beschaffungsauftrag geteilt werden kann und die Möglichkeit besteht, den Auftrag von mehreren Lieferanten partiell ausführen zu lassen.[2)] Es werden dadurch mehrere interorganisatorische Beschaffungssysteme errichtet. Ziele einer derartigen Einkaufspolitik sind die Reduzierung potentieller Risiken (z.B. Streik oder Produktionsausfall bei einem Lieferanten), die Wahrung einer gewissen Flexibilität bei plötzlichen Bedarfssteigerungen und möglicherweise auch die Erlangung günstiger Verhandlungspositionen.

Das Ausmaß einer Transaktion gemessen am Beschaffungsumsatz ist in Relation zu betriebsindividuellen Gegebenheiten zu sehen. Die Begriffe "hoch" und "niedrig" sind hinsichtlich der Beschaffungsausgaben relative Begriffe, relativ in bezug auf die für Beschaffungszwecke verfügbaren Finanzmittel, die Ertragslage einer Betriebswirtschaft und den vorhandenen Bestand des Anlage- und Umlaufvermögens.[3)]

Eine wenn auch nicht zwingende Verbindung kann zwischen dem Ausmaß der Transaktion und dem Ausmaß der Anpassung der Unternehmungsorganisation bestehen. Das Ausmaß des technologischen Wandels reicht vom reinen Ersatz alter Anlagen zur Erhaltung der Anlagesubstanz bis zur Anpassung der betrieblichen Anlagenausrüstung an die sich ändernde Marktentwicklung durch Erweiterungs-, Modernisierungs-, Rationalisierungs- oder Umstellungsinvestitionen.[4)] Je nach der Interdependenzwirkung, die von dem Beschaffungsobjekt ausgeht, werden unterschiedlich viele Betriebsbereiche von den strukturellen Wandlungen betroffen.

---

1) Vgl. Frischmuth (1969), S. 206.

2) Vgl. England (1965), S. 469 f.; Lee/Dobler (1965), S. 77 f.; Wind (1967a), S. 157.

3) Vgl. Marwede (1967), S. 214 f.

4) Vgl. Heinen (1958), Sp. 2876 f.

Das angestrebte Ausmaß des technologischen Wandels hängt von mehreren Einflußgrößen ab. Ohne vollständig sein zu wollen, seien hier z.B. angeführt die Leistungsfähigkeit und das Alter der bisherigen Anlagen, die subjektiv wahrgenommenen Vor- und Nachteile von Beschaffungsalternativen, das wahrgenommene Risiko und die Risikobereitschaft der Entscheidungsträger, das erwartete Tempo des technischen Fortschritts, die Zusammensetzung des interorganisatorischen Beschaffungssystems und schließlich die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel.

Der technische Wandel hat meist Rückwirkungen auf die organisationalen Strukturen und führt zu einer Veränderung interpersonaler Beziehungen sowie des Umfangs und der Zusammensetzung der Systemmitglieder. Der Übergang auf teil- oder vollautomatisierte Fertigungsverfahren oder die Einführung EDV-gesteuerter Informationssysteme hat zur Folge, daß Arbeitnehmer entlassen oder Spezialkräfte neu eingestellt werden müssen. Daneben ergeben sich oftmals innerbetriebliche Versetzungen, finanzielle Verschlechterungen oder Prestige- und Statusverluste, die zu Anpassungswiderständen der Organisationsmitglieder führen.[1)]

Im Rahmen des interorganisatorischen Beschaffungssystems ist eine Entscheidung darüber zu fällen, welches Ausmaß an technischem, sozialem und strukturellem Wandel wünschenswert und auch durchsetzbar erscheint, wobei zu bedenken ist, daß davon wiederum die Höhe der Beschaffungsausgaben im weiteren Sinne abhängt; die Überwindung von Anpassungswiderständen verursacht z.B. Kosten der Informierung und Schulung der Mitarbeiter und sie verlängert unter Umständen auch die Dauer des Beschaffungsprozesses. Das gewünschte Ausmaß des geplanten Wandels hat ebenfalls Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Beschaffungssystems, da z.B. die Unternehmensleitung verpflichtet ist, den Betriebsrat über geplante Massenentlassungen und Kündigungen zu unterrichten. Damit erhält der Betriebsrat kein formelles Mitentscheidungsrecht, er stellt jedoch Forderungen an die Kerngruppe des Beschaffungssystems.

---

1) Vgl. Heinen/Fahn/Wegenast (1972), S. 789; Dienstbach (1972), S. 109 ff.

Das Ausmaß des Transaktionsprozesses und der Grad des Wandels der beschaffenden Betriebswirtschaft sind ex ante nicht vorgegeben. Bestenfalls lassen sich Ober- und Untergrenzen des Ausmaßes der Zielerreichung angeben. Die tatsächlich anzustrebenden Zielerreichungsgrade kristallisieren sich erst im Verlaufe der Interaktionsprozesse heraus. Die Ergebnisse sind Kompromisse zwischen den Vorstellungen der an der Entscheidungsfindung beteiligten Individuen und Gruppen, vor allem zwischen den Interessen der Mitglieder der anbietenden und denen der beschaffenden Organisation. Das Wissen und die praktische Erfahrung des Anbieters ermöglichen vielfach erst eine Präzisierung der eigentlichen Beschaffungsziele.

Die Frage nach dem Ausmaß guter, interorganisatorischer Beziehungen ist eine Frage nach der Intensität dieser Beziehungen und dem Grade des gegenseitigen Vertrauens und der partnerschaftlichen Unterstützung bei Beschaffungs- bzw. Absatzproblemen. Die Ausprägungen, die diese Variable annehmen kann, reichen von einer "neutral" fairen Geschäftsabwicklung bis zur bewußt bevorzugten Behandlung, z.B. auf dem Gebiete der Konditionenpolitik, der bevorzugten Belieferung, der frühzeitigen Bereitstellung wichtiger Neuerungs- und Marktinformationen, der Rücksichtnahme auf die Vermögens-, Ertrags- oder Beschäftigungssituation des Partners u.a.m. Die freundschaftlichen Verbindungen führen möglicherweise auch zu Gegengeschäften.[1)]

Gegengeschäfte bedeuten teilweise einen bewußten Verzicht auf billigere und geringfügig bessere Produkte und auf attraktivere Serviceleistungen von Wettbewerbsunternehmungen zugunsten einer vertrauensvollen und "intimen" Zusammenarbeit und der Errichtung sicherer Abnehmerteilmärkte.[2)] Allerdings müssen Gegengeschäfte nicht in jedem Falle auf vertraglichen Vereinbarungen

---

1) Vgl. dazu z.B. Ammer (1962); Arbeitskreis Gubitz-Kuczewski der Schmalenbach-Gesellschaft (1959), S. 566 f.; Dodge (1970), S. 34 f.; Staudt/Taylor(1965), S. 138; Weigand (1968), S. 44.

2) Vgl. Elling (1969), S. 73.

beruhen. Es kann sich um einmalige Bindungen handeln oder sie werden nur so lange aufrechterhalten, als andere Anbieterfirmen nicht bessere Tauschbedingungen in Aussicht stellen. Damit werden zugleich Aspekte des zeitlichen Bezugs dieses Beschaffungszieles offenkundig.[1] Die Entwicklung eines freundschaftlichen Anbieter-Nachfrager-Verhältnisses kann sich auf einen einzigen Transaktionsvorgang beschränken oder darüber hinausreichend mittel- oder sogar langfristige Kontaktbeziehungen mit einschließen. Dies setzt jedoch voraus, daß sich die Erwartungen der Entscheidungsträger hinsichtlich des Beschaffungsgutes weitgehend erfüllen und daß auch die Phase nach dem eigentlichen Beschaffungsakt zufriedenstellend verläuft.

Ex ante ist der zeitliche Bezug des Beschaffungsziels "Erhaltung guter interorganisatorischer Beziehungen" nicht eindeutig angebbar. Ein gewisses Indiz dafür bietet jedoch die Vertragsdauer. Zur Sicherung der Rohstoffversorgung können z.B. langfristige Lieferverträge vereinbart werden, womit zugleich der zeitliche Bezug des Transaktionsprozesses feststeht. Als zeitlicher Bezug des Transaktionsziels könnte auch die erwünschte Dauer der Beschaffungsverhandlungen oder sogar der Zeitraum zwischen Anregung und vollständigem Abschluß eines Beschaffungsprozesses interpretiert werden. Analoge Überlegungen lassen sich für die Dauer des organisationalen Anpassungsprozesses anstellen. Ziel des Beschaffungssystems kann die umfassende Änderung sozio-technischer Strukturen sozusagen uno actu sein oder eine sukzessive und stufenweise Anpassung an die veränderte innere und äußere Umwelt, um potentielle soziale Härten, z.B. Massenentlassungen oder stärkere Einkommenseinbußen, zu mildern.[2]

Die Dimensionen von Beschaffungszielen - Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug - werden im Verlaufe des Beschaffungsprozesses konkretisiert. Sie sind nicht vorgegebene und eindeutig quantifizierbare Kriterien, wie dies bei In-

---

1) Zum zeitlichen Bezug von Unternehmungszielen vgl. Heinen (1971), S. 85 ff.

2) Vgl. zu evolutionären und revolutionären Anpassungsprozessen Dienstbach (1972), S. 58.

vestitionskalkülen und z.B. Modellen zur Ermittlung optimaler Bestellmengen unterstellt wird. Die Ziele, die Alternativen und die Konsequenzen dieser Alternativen sind im Verlaufe des Problemlösungsprozesses zu präzisieren. Oftmals sind nicht einmal die Probleme gegeben, sondern die Suche nach Problemen, deren sich die Organisation annehmen sollte, wird zur Aufgabe einer Betriebswirtschaft.[1)]

Komplexe Beschaffungsentscheidungen sind nicht einseitige und gegen den Marktpartner gerichtete Handlungen. Sie werden gemeinsam getroffen, was nicht ausschließt, daß beide Verhandlungspartner ihre eigenen Interessen in den Vordergrund rücken. Dieses eigene Interesse findet jedoch seine Begrenzung an dem des Marktpartners.

2. Ziele des Beschaffungssystems und Organisationsziele

Die traditionelle Unternehmungstheorie basiert auf der Annahme, daß sich der Unternehmer bzw. die Unternehmung allein am erwerbswirtschaftlichen Prinzip in Form der Gewinnmaximierung orientiert. Es wird unterstellt, daß dieses Ziel unipersonal autorisiert und vorgegeben wird. Neuere Untersuchungen[2)] zeigen jedoch, daß von den Mitgliedern betriebswirtschaftlicher Organisationen gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt und daß nicht "optimale" Alternativen ermittelt werden.

Das organisationale Zielsystem ist selbst Gegenstand von Verhandlungs- und Konfliktlösungsprozessen unter den Mitgliedern und Teilnehmern der Betriebswirtschaft, die versuchen, ihre Ziele für die Organisation als Ziele der Organisation durchzusetzen.[3)] "Die Ziele der Organisation als autorisiertes

---

1) Vgl. Cyert/Simon/Trow (1966), S. 591 f.

2) Vgl. Heinen (1971), S. 30 ff. und die dort zitierte Literatur.

3) Vgl. Kirsch (1969), S. 669 ff. Vgl. zur Zielsetzungsproblematik auch Cyert/March (1963), S. 26 ff.; Bidlingmaier (1967); Cartwright/Zander (1968, S. 403 ff.), die den Prozeß der Formation von Gruppenzielen aus individuellen Zielen für die Gruppe analysieren.
Zu Zielsetzungen öffentlicher Betriebe vgl. Oettle (1966a).

Ergebnis eines politischen Verhandlungsprozesses spiegeln ... die individuellen Ziele der Beteiligten für die Organisation entsprechend ihrer Macht wider, sie müssen jedoch nicht mit den Zielen irgendeiner Gruppe von Beteiligten für die Organisation übereinstimmen."[1)]

Die autorisierten Organisationsziele fungieren als Leitlinien für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Beschaffungsentscheidungen tragen aus dieser Sicht den Charakter von Mittelentscheidungen zur Erreichung der Oberziele einer Unternehmung. Es wird beschafft, um langfristig oder kurzfristig beispielsweise bestimmte Umsatz-, Gewinn-, Substanzerhaltungs- oder Machtziele (z.B. Marktanteil) zu erreichen. Doch nicht bei jeder Beschaffungsentscheidung werden bewußt formelle Ziele formuliert, die der Bewertung einzelner Beschaffungsalternativen zugrunde gelegt werden. Komplexe Beschaffungsentscheidungen sind vielmehr dadurch gekennzeichnet, daß sich die Entscheidungsträger zunächst auf eine konkrete Beschaffungsmaßnahme oder -strategie einigen, ohne einen gemeinsamen Konsensus über die zu beachtenden Entscheidungskriterien erzielt zu haben.[2)] Am Beginn des Beschaffungsaktes steht nicht eine souveräne Zielsetzung, sondern die sukzessive Entscheidungsfindung ist zugleich ein zögernder Zielsuchprozeß. Dies verstärkt die Vermutung, daß die "materiellen" Beschaffungsziele selbst durch einen Zweckcharakter gekennzeichnet sind.

Globale Beschaffungsziele sind zu präzisieren und in operationale Unterziele zu zergliedern, damit konkrete Aktivitäten vorgenommen werden können. Eindeutige oder zumindest in Bandbreiten angebbare Vorstellungen von Preisen, Lieferzeiten oder Serviceleistungen wären Beispiele für anzustrebende Beschaffungsunterziele. Die Beschaffungsziele sind Zwischenziele in unternehmerischen Zielhierarchien.

Die Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Beschaffungszielen und betrieblichen

---

1) Kirsch (1969), S. 671.

2) Vgl. Kirsch (1969), S. 673; Witte (1969), S. 495.

Oberzielen schließt konfliktäre oder partiell konfliktäre Zielbeziehungen nicht aus.[1] Beispielsweise können die Bemühungen um gute Lieferantenbeziehungen mit dem Streben nach möglichst hohem Gewinn oder auch mit dem Unabhängigkeitsstreben konkurrieren. Ähnliches gilt, wenn die Beschaffung eines Gutes nur über die Aufnahme von Fremdkapital abgewickelt werden kann und der Kreditgeber für die Lieferantenauswahl Bedingungen setzt.

Beschaffungsziele und Oberziele einer Betriebswirtschaft beeinflussen sich gegenseitig. Beschaffungsziele leiten sich aus den Oberzielen ab, die Oberzielerfüllung ist von den Resultaten der Beschaffungsentscheidung abhängig. Beispielsweise kann sich im Verlaufe des Problemlösungsprozesses herausstellen, daß ein Ziel nicht verwirklicht werden kann, daß zwei oder mehrere Ziele in starkem Konflikt zueinander stehen oder daß die wünschenswerten Zielerreichungsgrade zu hoch oder zu niedrig angesetzt sind. Neue Informationen führen eventuell zu der Konsequenz, daß die Oberziele oder die Beschaffungsziele revidiert und neue Kriterien zur Beurteilung von Alternativen herangezogen werden.[2]

Komplexe, ausgabenintensive Beschaffungsentscheidungen und die daraus folgenden Anpassungsprozesse können zu dauerhaften oder temporären Zielverschiebungen führen, d.h. die relative Bedeutung einzelner Ziele ändert sich.[3] Durch Beschaffungsentscheidungen kann beispielsweise der Übergang von einer Konsolidierungsphase in eine neue aggressive Marktausdehnungspolitik eingeleitet werden. Umgekehrt kann der Zwang zur Anpassung an Umweltänderungen durch Investitionen das Streben nach höheren Gewinnen und Umsätzen zeitweilig in den Hintergrund treten lassen.

Beschaffungsprobleme werden gemeinsam von den Mitgliedern eines interorganisatorischen Zwischensystems gelöst. Dies ist ein Zeichen für die gegenseitige Anerkennung der jeweiligen Organisationsziele. Die kooperativen Be-

---

1) Vgl. zu Zielbeziehungen Heinen (1971), S. 94 ff.
2) Vgl. Webster (1970), S. 129.
3) Vgl. Heinen (1971), S. 238.

ziehungen zwischen den beiden Betriebswirtschaften sind jedoch bis zu einem gewissen Grade mit einer Aufgabe der autonomen Zielsetzungsmöglichkeit verbunden. Die Umwelt - hier der Marktpartner - erhält einen Einfluß auf den Zielbildungsprozeß.[1] Die Einflußnahme erfolgt über Verhandlungen, die gegenseitige Durchdringung von Entscheidungsorganen mit Mitgliedern der "fremden" Organisation oder durch die Bildung einer zweckgerichteten Koalition. Über die Festlegung des Inhalts, Ausmaßes und zeitlichen Bezugs der Ziele des Beschaffungssystems werden direkt oder zumindest indirekt die Dimensionen der formellen Organisationsziele sowie deren Variationen durch die beteiligte Verkäuferorganisation "kontrolliert".

Die Interdependenz zwischen den Beschaffungszielen und den offiziellen Organisationszielen macht es notwendig, daß das Zielsystem einer Unternehmung eine gewisse Flexibilität aufweist. Das Zielsystem einer Betriebswirtschaft bewahrt nur dann seine Funktion als Orientierungsmaßstab für betriebswirtschaftliche Entscheidungen, wenn die Ziele Veränderungen in der Zusammensetzung und Motivationsstruktur der an der Zielsetzung beteiligten Individuen und Gruppen sowie Veränderungen in der inneren und äußeren Umwelt der Unternehmung Rechnung tragen.[2]

Beschaffungsziele sind wie betriebswirtschaftliche Oberziele von subjektiven Zielvorstellungen der Mitglieder des Beschaffungssystems geprägt, auch wenn Individualziele und Beschaffungsziele nicht völlig übereinstimmen werden. Die Ziele des Beschaffungssystems werden somit zu Instrumenten zur Erreichung individueller Ziele. Die erfolgreiche Realisierung formeller und informeller Beschaffungsziele kann unter Umständen die Entscheidungsmacht und das Durchsetzungsvermögen bestimmter Entscheidungsträger vergrößern, was erneut Rückwirkungen auf Zielsetzungsentscheidungen haben kann. Die Durchsetzung individuell bevorzugter Beschaffungsalternativen dient möglicherweise der Demonstration und Ausweitung persönlicher Macht.

---

1) Vgl. Thompson/McEven (1964), S. 179 ff.; Thompson (1964), S. 337 f. Sie unterscheiden kompetitive und kooperative (bargaining, coalition, cooptation) Beziehungen einer Unternehmung zu ihrer Umwelt.

2) Vgl. Meffert (1969), S. 788.

IV. ELEMENTE DES BESCHAFFUNGSSYSTEMS

"Materielle" Elemente des Beschaffungssystems sind die Individuen und Gruppen, die am Beschaffungsprozeß beteiligt sind, bzw. die Organisationen, denen sie angehören. Die eigentlichen Elemente sind jedoch die Eigenschaften der Individuen, Gruppen und Organisationen. Von Bedeutung für den Output des Beschaffungsprozesses sind vor allem die funktionalen Eigenschaften der Mitglieder des Beschaffungssystems, d.h. die formalen Aufgaben, die diese zu erfüllen haben. Ferner sind für die Beschaffungsentscheidung die kognitiven Persönlichkeitsstrukturen der Individuen sowie gruppenspezifische und organisationale Eigenschaften von Relevanz. Die Ausführungen zu diesen Problemkreisen werden ergänzt durch die Darstellung der Beziehungen, die zwischen den Individuen des Beschaffungssystems bestehen. Sie sind eine Determinante für die personale Zusammensetzung des interorganisatorischen Zwischensystems und den Ablauf des Beschaffungsprozesses.

1. Allgemeine Charakterisierung der Elemente des Beschaffungssystems

Konkrete Elemente eines Beschaffungssystems sind Individuen und Gruppen, die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Organisationen angehören und im interorganisatorischen Zwischensystem um gemeinsame Problemlösungen bemüht sind. Gruppen und Individuen sind selbst wiederum als Subsysteme bzw. Subsubsysteme aufzufassen. Personale und soziale Subsysteme werden jedoch erst dann zu Elementen des Beschaffungssystems, wenn sie formell oder informell direkt in den Beschaffungsprozeß einbezogen werden bzw. wenn sie auf indirektem Wege über Forderungen und Unterstützungen auf die Entscheidung Einfluß nehmen. Allgemein können also diejenigen Personen als Elemente eines interorganisatorischen Zwischensystems betrachtet werden, die sich nicht passiv den Entscheidungen des Systems anpassen wollen.[1)]

---

1) Vgl. zur Problematik von Mitgliedschaftsabgrenzungen Fäßler (1970), S. 97 ff.

Für die Analyse organisationaler Beschaffungsentscheidungen ist weniger die Zugehörigkeit von Individuen und Gruppen zum Beschaffungszwischensystem relevant; von Interesse sind vielmehr die menschlichen Verhaltensweisen. "Sozialsysteme bestehen nicht aus konkreten Personen mit Leib und Seele, sondern aus konkreten Handlungen. Personen sind - sozialwissenschaftlich gesehen - Aktionssysteme eigener Art, die durch einzelne Handlungen in verschiedene Sozialsysteme hineingeflochten sind..."[1] Die eigentlichen Elemente des Beschaffungssystems sind also die individuellen und gruppenspezifischen Verhaltensweisen. Sie werden determiniert von den Eigenschaften der Systemkomponenten, die unterschiedliche Ausprägungen annehmen können. Nicht die Systemkomponenten selbst, sondern die für Beschaffungsentscheidungen relevanten Eigenschaften der Komponenten werden als die Variablen des Beschaffungssystems interpretiert.[2] Die Art und Menge aller Eigenschaften der Systemmitglieder kennzeichnen zu jedem Zeitpunkt den inneren Zustand des Zwischensystems. Der Systemzustand erfährt eine Veränderung, sobald Systemelemente Einwirkungen ausgesetzt sind, die Modifikationen der Elementeigenschaften zur Folge haben.[3]

Von Bedeutung für Beschaffungsentscheidungen sind in Anlehnung an Lazarsfeld und Menzel[4] zunächst absolute Eigenschaften (absolute properties) von Systemelementen. Absolute Eigenschaften sind Charakteristika der Systemelemente selbst, die ohne direkte Bezugnahme auf das übergeordnete System oder die Verbindung mit anderen Elementen beschrieben werden können. Jeder Entscheidungsträger und Entscheidungsbeeinflussende bringt diverse Fähigkeiten, Kenntnisse und einen bestimmten Grad an physischer Belastbarkeit mit sich, jeder verfolgt ein Bündel von Motiven, Bedürfnissen und Werten und ebenso einzigartig sind die gelernten Verhaltensweisen, die Einstellungen gegenüber Sachen und Ereignissen sowie die kognitiven Informa-

---

1) Luhmann (1964), S. 25.

2) Vgl. Kuhn (1965), S. 50.

3) Vgl. Kuhn (1970), S. 15.

4) Vgl. Lazarsfeld/Menzel (1964), S. 431.

tionsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse. Allerdings wäre es verfehlt, individuelle Eigenschaften losgelöst von den Organisationsbedingungen zu betrachten. Insbesondere die technische und organisationale Struktur einer Betriebswirtschaft "verlangt" von Individuen bestimmte Fertigkeiten und spezifische Denk- und Verhaltensweisen.

Häufig werden nicht Eigenschaften von einzelnen Individuen festgestellt, sondern es werden "typische" oder "charakteristische" Eigenschaften von Mitgliedern einer Gruppe als Attribute zur Beschreibung individueller Verhaltensweisen herangezogen. Die Eigenschaften eines Kollektivs werden auf die Mitglieder des sozialen Systems übertragen (contextual properties).[1] So sind spezifische beschaffungsrelevante Eigenschaften "des" Einkäufers oder "des" Ingenieurs im Prinzip vorherrschende Eigenschaften der Gruppe der Einkäufer oder Ingenieure.

Den absoluten Elementeigenschaften stehen die relationalen Eigenschaften (relational properties) gegenüber.[2] Die Elemente des Beschaffungssystems stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind in ein Netz von Beziehungen und Interaktionen einbezogen. Bestimmte Personen besitzen Macht über andere, die Entscheidungsträger tauschen Informationen aus und entwickeln gefühlsmäßige Neigungen und Abneigungen gegenüber anderen.

Die interpersonalen Beziehungen konstituieren die Struktur des interorganisatorischen Beschaffungssystems. Diese Struktur unterliegt - auch in relativ stabilen Systemen - einem dauernden Wandel, so daß jeweils nur Momentaufnahmen möglich sind, in dem gedanklich gleichsam die Zeit angehalten wird und die Prozesse und Verhaltensweisen zum Stillstand gebracht werden.[3]

Bei komplexen, novativen Beschaffungsentscheidungen erweist es sich als schwierig, stabile Beziehungsmuster herauszugreifen. Durch organisationale

---

1) Vgl. Lazarsfeld/Menzel (1964), S. 433.

2) Vgl. Lazarsfeld/Menzel (1964), S. 431 f.; vgl. auch Cartwright/Zander (1968), S. 490 f.

3) Vgl. Miller (1965a), S. 337; Wurst (1967), S. 69 ff.

Richtlinien und Faustregeln oder auch auf Grund der Erfahrungen in früheren Beschaffungsprozessen können sich gewisse "typische" Kommunikations- oder Machtbeziehungen herauskristallisieren, um die sich ein weites Netz sonstiger formaler Beziehungen rankt.

Die Struktur des Beschaffungssystems kann als abhängig von der zu lösenden Beschaffungsaufgabe, vom Umfang und von der Art der Systemmitglieder sowie formellen beschaffungsbezogenen Regelungen gesehen werden. Die Beziehungen zwischen den Systemelementen determinieren den Ablauf des Beschaffungsprozesses. Zum anderen sind jedoch die Strukturen selbst Ergebnisse von Prozeßabläufen, die dem eigentlichen Beschaffungsvorgang vorgelagert sein können (z.B. Diskussion um die Zusammensetzung des Beschaffungskernorgans) oder während der Beschaffung stattfinden (z.B. Änderung sozio-emotionaler Beziehungen während der Verhandlungen).

In den relationalen Eigenschaften interorganisatorischer Beschaffungssysteme finden Teile der Umweltbeziehungen einer Betriebswirtschaft ihren Niederschlag.[1] Sie erscheinen jedoch darin nicht als rein "materielle" Input-Output-Beziehungen, sondern als komplexes Netzwerk von Transaktions-, Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionalen Beziehungen.

Die Individuen und Gruppen des Beschaffungssystems erfüllen unterschiedliche Funktionen im Problemlösungsprozeß. Insofern sind auch funktionale Eigenschaften als Elemente des Beschaffungssystems zu betrachten. Sie charakterisieren die den personalen und sozialen Subsystemen zugedachten Aufgaben und Rollen des Beschaffungssystems.

Funktionale Eigenschaften können nach vielerlei Gesichtspunkten untergliedert werden. Beispielsweise lassen sich nach der Herkunft spezifische Funktionen der Mitglieder der Anbieter- bzw. der Nachfragerorganisation unterscheiden. Nach den Phasen des Entscheidungsprozesses[2] lassen sich Funktionen be-

---

1) Vgl. Kirsch/Meffert (1970), S. 33 f.

2) Vgl. z.B. Heinen (1971), S. 19 ff.

schreiben, die der Anregung, Planung, Durchsetzung und Kontrolle der Beschaffungsentscheidung dienen. Hier soll eine pragmatische Zweiteilung vorgenommen werden. Es wird differenziert nach Funktionen, die darauf gerichtet sind, das Beschaffungsproblem sukzessive einzugrenzen und ein Beschaffungsobjekt auszuwählen, und nach Funktionen, die die Durchsetzung der Beschaffungsentscheidung zum Ziel haben. Erstere ergeben sich aus den unterschiedlichen Aufgaben, die einzelne betriebswirtschaftliche Abteilungen oder deren Vertreter im Beschaffungssystem verfolgen. "...different departments bring very different views to the situation".[1] Die zweite Funktionsgruppe umfaßt Aufgaben, die in Verbindung mit dem geplanten Wandel der Organisation anfallen.

Diese Funktionenunterscheidung soll nicht bedeuten, daß die diversen Aktivitäten und Aufgaben zeitlich aufeinanderfolgen oder daß sie eindeutig personalen oder sozialen Systemen zugeordnet werden können. Beschaffungs- und Anpassungsaktivitäten verlaufen in aller Regel synchron und ein Mitglied des Beschaffungssystems kann gleichzeitig mehrere Funktionen erfüllen.

Neben den funktionalen, absoluten und relationalen Eigenschaften der Komponenten des Beschaffungssystems wären zusätzlich technische Elemente zu berücksichtigen. Auch hier könnten grundsätzlich absolute (z.B. Arbeitsleistung) und relationale Eigenschaften unterschieden werden. Die Beziehungen zwischen den technischen Subsystemen können in Strukturbildern sichtbar gemacht werden, die die Verknüpfungen einzelner Elemente und Prozesse des Produktionsvollzuges aufzeigen. In EDV-orientierten Produktionssteuerungssystemen können mit Hilfe des sogenannten Arbeitsplanprozessors die technischen Produktionszusammenhänge dargestellt werden.[2]

Die vorhandene technische Struktur übt einen dreifachen Einfluß auf betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse aus:[3] (1) Sie ist eine Determinante

---

1) Strauss (1964), S. 147.

2) Vgl. zu Strukturbildern des Produktionsprozesses und zum Arbeitsplanprozessor z.B. Fäßler/Reichwald (1972), S. 299 f. und S. 314 ff.

3) Vgl. Lawrence (1967), S. 133; Seiler (1967), S. 26.

dafür, welche Art von Beschäftigten eine Organisation benötigt. Von der Komplexität des zu beschaffenden Gutes bzw. von der Schwierigkeit, die vorhandene Ausstattung an Umweltänderungen anzupassen, hängt auch die Zusammensetzung des interorganisatorischen Beschaffungssystems ab. (2) Die technische Struktur determiniert organisationale Strukturen und Prozeßabläufe, die auch für Beschaffungsentscheidungen relevant sind und möglicherweise die relationalen Eigenschaften im Beschaffungssystem beeinflussen. (3) Die technische Struktur ist unmittelbar eine Determinante für die sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und als solche auch für die Beziehungen im Beschaffungssystem "verantwortlich". "...technology directly and, through organizational structure, indirectly forces some people into contact, separates others, and provides the basic work activities and groupings around which social structure, norms, and actual behavior emerge."[1] In derartigen Gruppen werden Forderungen oder Unterstützungen geformt, die im Beschaffungsprozeß zu Prämissen der Entscheidung werden können.

Der technische Zustand einer Betriebswirtschaft hat auch insofern einen Einfluß auf Beschaffungsentscheidungen, als technische Subsysteme als Hilfsmittel und Instrumente zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Der Einsatz von EDV-Anlagen kann beispielsweise zu einer Modifikation von Einkaufsprozeduren oder auch von Strukturen im Zwischensystem führen.[2] Die eigentliche Bedeutung elektronischer Rechenanlagen muß jedoch darin gesehen werden, daß sie auf Grund ihrer schnellen und erweiterten Informationsverarbeitungskapazität als Hilfsmittel der Beschaffungsentscheidung die Entscheidungsvorbereitung - weniger den Entscheidungsakt - erleichtern, indem Teilprobleme durch die EDV-Anwendung auf analytischem Wege gelöst werden.[3]

---

1) Lawrence (1967), S. 142.

2) Vgl. Wind (1967a), S. 166. Zu teilweise futuristischen Aspekten des Computereinsatzes bei Einkaufsprozessen vgl. Lewis (1965); vgl. auch Gregg (1965), S. 631 ff.

3) Vgl. z.B. zur Bedeutung der EDV bei Beschaffungsentscheidungen Niemeyer (1970); vgl. auch Streim (1971), der für die Investitionsplanung ein Simulationsmodell entwickelt. Zu einem Quasi-Simulationsmodell für Investitionsprozesse vgl. Lachhammer (1972), S. 220 ff.

Die technischen Komponenten des Beschaffungssystems werden im folgenden nicht mehr explizit behandelt. Vielmehr ist davon auszugehen, daß ihre absoluten und relationalen Eigenschaften zu kognitiven Informationen derjenigen werden, die direkt und indirekt an der Beschaffungsentscheidung mitwirken. Dies gilt auch für die Anwendungsmöglichkeiten entscheidungsunterstützender, technischer Hilfsmittel. "Hinter" der EDV-Anlage stehen Individuen oder Gruppen, die die vom Computer nach programmierten Modellen errechneten Ergebnisse in den Verhandlungsprozeß als Argumente für oder gegen Beschaffungsalternativen einbringen und auf eine gewisse "Computergläubigkeit" vertrauen.

In den folgenden Ausführungen stehen die funktionalen, absoluten und relationalen Eigenschaften der Individuen und Gruppen des Beschaffungssystems im Vordergrund. Dabei soll versucht werden, insbesondere für die Individualelemente einen allgemeinen Bezugsrahmen zu schaffen, in den die wesentlichen beschaffungsrelevanten Eigenschaften eingeordnet werden können, ohne im einzelnen auf die Vielzahl der individuellen Persönlichkeiten eingehen zu müssen.

2. Funktionale Eigenschaften als Elemente des Beschaffungssystems

21. Für die Entscheidungsfindung relevante funktionale Eigenschaften

Das Ergebnis eines Beschaffungsprozesses unterliegt dem Einfluß einer Anzahl von Individuen, die diverse organisationale Aufgaben zu erfüllen haben und dafür mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet sind. Die Kompetenzen können explizit festgelegt sein, was nicht ausschließt, daß sie der subjektiven Interpretation und Abgrenzung gegenüber anderen Kompetenzen durch den jeweiligen Aktor unterliegen. Entscheidungsbeeinflussende eignen sich darüber hinaus häufig "herkömmliche" Befugnisse an und setzen damit Präzedenzfälle oder traditionelle Verhaltensweisen fort.[1)] Die Auslegung des

1) Zu Fragen der Kompetenzabgrenzung vgl. z.B. Snyder/Bruck/Sapin (1962), S. 106 ff.

eigenen, potentiellen Verhaltensspielraums hängt z.B. ab von Persönlichkeitsfaktoren, von der organisationalen Rangstellung, von der Bedeutung einer Entscheidung für einzelne Individuen und vom Grad der Allgemeinheit oder Differenziertheit der Kompetenzabgrenzung.

Welche und wie viele Abteilungen oder Repräsentanten der Abteilungen zu Beschaffungsentscheidungen hinzugezogen werden, läßt sich allgemeingültig nicht feststellen. Die Zusammensetzung des Personenkreises variiert von Unternehmung zu Unternehmung und von Beschaffungssituation zu Beschaffungssituation, so daß bestenfalls typische oder übliche Funktionen und Interessen von Abteilungen skizzierbar sind.[1] Dies kann zugleich als Zeichen der meist nicht eindeutigen Funktionszuweisung gedeutet werden. In diesem Sinne sind auch die folgenden Ausführungen zu verstehen, die sich weitgehend an eine empirische Untersuchung von Robinson und Faris anlehnen, die die Einkaufsentscheidungen dreier großer Betriebswirtschaften bei Wiederholungskäufen, modifiziert repetitiven Beschaffungssituationen und bei völlig neuen Beschaffungsproblemen analysierten.[2] Sie befassen sich primär mit den Sichtweisen von Marketingfachleuten, von Produktgestaltern und Entwicklungsingenieuren, der Produktionsabteilung, des Forschungs- und Entwicklungsbereichs, der Mitglieder beratender Stäbe sowie der Bedeutung des Managements und natürlich der Beschaffungsagenten. Zusätzlich ist die Finanzabteilung und die Rolle der Vertreter der Anbieterorganisation zu berücksichtigen.

(1) Die Repräsentanten der Marketingabteilung sehen in der Beschaffung von Repetier- und Potentialfaktoren in erster Linie ein Mittel, um die Attraktivität der Endprodukte und damit den Verkaufserfolg zu steigern. Das Ziel der Absatzausweitung wird auch in dem häufig bei ihnen festzustellenden Interesse sichtbar, von Lieferanten zu bestellen, die die

---

1) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 123; Groves (1960), S. 256.

2) Vgl. Robinson/Faris (1967); zum folgenden insbesondere S. 122 ff. Ähnliche Ergebnisse finden sich bei Westing/Fine (1967), S. 37 ff.; England (1965), S. 3 ff.; Heinritz/Farrell (1971), S. 30 ff.; Geyer (1970), S. 106 ff.

eigenen Produkte beziehen.[1] Die Qualität des Materials, die Möglichkeit Markenartikel als Einsatzgüter zu verwenden, eine flexible Modellpolitik sowie verkaufsgerechte Konstruktionen finden im Absatzbereich größere Beachtung als z.B. Kosteneinsparungen oder Produktionserleichterungen durch Standardisierung und die Vermeidung von Produktionsumstellungen.[2] Vielfach besitzen Marketingleute ein stillschweigend anerkanntes Vetorecht bei der Auswahl des Lieferanten.

(2) Aufgabe der Produktgestalter ist allgemein umschrieben die Analyse, Kreation und Modifikation der Formgebung von Produkten nach verkaufsfördernden Gesichtspunkten. Es zeigt sich eine starke Verbindung zum Marketingbereich.[3] Ingenieure suchen je nach Ausbildung und Temperament das "ideale" Material, die "ideale" Ausstattung und die "ideale" Form und messen häufig Kostenüberlegungen weniger Wert bei.[4] Durch ihre technischen Spezifikationen erlangen sie bei der Lieferantenauswahl starkes Gewicht und eine Mißachtung ihrer Empfehlungen ist außerordentlich ungewöhnlich.

(3) Art und Umfang des Leistungspotentials von Anlagegegenständen sowohl im Hinblick auf das laufende Produktionsprogramm als auch hinsichtlich vorauszusehender Zukunftsentwicklungen, die erforderliche Qualität und Quantität von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, kurze Lieferzeiten, sichere Lieferquellen, möglichst niedrige Produktionskosten, das Streben nach Standardisierung und Normierung sind Beispiele für Kriterien, die für die Produktionsabteilung relevant sind und deren Verhalten leiten. Im Produktionsbereich werden auch regelmäßig neue Materialien, Maschinen oder Produktionsprozesse getestet und erste Erfahrungen gesammelt, die auf den Output des Beschaffungsprozesses rückwirken.

---

1) Dies bestätigt auch Strauss (1962), S. 177.

2) Vgl. auch Marr/Picot (1972), S. 352;Kotler (1967), S. 139.

3) Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit beider Bereiche betonen Banting/Litvak (1970).

4) Vgl. England (1965), S. 4; Heinritz/Farrell (1971), S. 32.

(4) Ziel der industriellen Forschung und Entwicklung ist die Bereitstellung neuartiger und/oder verbesserter Produkte und Produktionsverfahren sowie das Aufspüren neuer Anwendungsmöglichkeiten für bereits vorhandene Produkte.[1] Bereits abgeschlossene oder in Kürze kommerzialisierbare Forschungsergebnisse determinieren die betriebswirtschaftliche Ausstattung und die Art der übrigen Einsatzgüter. Außerdem besitzen Mitglieder der Forschungs- und Entwicklungsabteilung in der Regel detaillierte Kenntnisse über die technologische Entwicklung, so daß sie - zumindest informal - zu Ratgebern für Elemente des Beschaffungskernorgans werden können.[2]

(5) Beschaffungsentscheidungen führen zu finanziellen Belastungen. Infolgedessen wird die Finanzabteilung in den Beschaffungsprozeß eingeschaltet. Bei größeren Geschäftsabwicklungen ist häufig die Zustimmung des Finanzleiters einzuholen oder dieser nimmt unmittelbar Einfluß auf die Ausgestaltung der Verträge in finanzieller Hinsicht.[3] In dieser Abteilung dominieren Liquiditätsgesichtspunkte und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten.

(6) Die Einzelinteressen von Abteilungen bedürfen der Koordination. Diese Funktion übernehmen häufig Stabstellen, denen spezifische Informationsvorteile zugeschrieben werden. Aufgabe der Stäbe ist es, die Folgewirkungen von Beschaffungsentscheidungen für die ganze Betriebswirtschaft zu prognostizieren und die Abteilungswünsche aus der Sicht des Unternehmensganzen zu untersuchen und zu beurteilen.[4] Bei Investitionsentscheidungen bedeutet dies vor allem die technische und wirtschaftliche Über-

---

1) Vgl. Marr (1970), S. 35. In dieser Arbeit werden ausführlich die relevanten Problemkreise industrieller Forschungs- und Entwicklungstätigkeit behandelt.

2) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 131.

3) Vgl. im einzelnen z.B. Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), S. 184 f.; Kosiol (1959), S. 51 ff. Zu einer kurzen Charakterisierung finanzpolitischer Entscheidungen vgl. Oettle (1966), S. 171 ff.

4) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 132.

prüfung von Investitionsalternativen.[1] Die technische Analyse befaßt sich mit Fragen der verfahrens- und betriebstechnischen Eignung sowie der Beurteilung des fertigungstechnischen Effektes der Investition; die wirtschaftliche Investitionsplanung ermittelt die Konsequenzen der Entscheidung für die Vermögens- und Ertragslage der Unternehmung.

Eine Beratungs- und Stabfunktion übernehmen auch sogenannte Investitionsausschüsse, wenn sie zu einzelnen Investitionsprojekten nur Stellungnahmen abgeben, aber nicht die endgültige Entscheidung treffen.[2]

Theoretisch sollten Stäbe keine Entscheidungsbefugnisse besitzen. In der Praxis üben sie jedoch eine informale Entscheidungsfunktion aus. Von ihnen empfohlene Alternativen werden in der Regel von den Entscheidungsinstanzen ausgewählt. Der Einfluß von Stäben geht im Extremfall so weit, daß Entscheidungen der Instanzen rückgängig gemacht werden, wenn Vertreter des Stabes zu dem Urteil kommen, daß von ihnen weitergeleitete Informationen fehlbehandelt worden sind.[3]

(7) Das Top-Management partizipiert an Beschaffungsentscheidungen, die auf das Unternehmungsganze Auswirkungen zeigen und möglicherweise die Flexibilität und die künftigen Handlungsmöglichkeiten der Betriebswirtschaft beeinträchtigen, oder wenn es über zusätzliche zu berücksichtigende Informationen verfügt. Teilweise setzt es auch die Richtlinien und Kriterien fest, nach denen untergeordnete Instanzen zu entscheiden haben. Häufig trägt auch die Entscheidungsgewalt nur formalen Unterschriftcharakter.

Den Letztentscheidungsinstanzen im Beschaffungsprozeß kann die Funktion

---

1) Vgl. zu den Aufgaben und zur organisatorischen Eingliederung von Stabstellen zur wirtschaftlichen und technischen Investitionsplanung vor allem Kosiol (1959), S. 35 ff.; Meier (1970), S. 35 ff.; vgl. auch Heinen (1958), Sp. 2878.

2) Zu Investitionsausschüssen vgl. Kosiol (1959), S. 55 f.; Meier (1970), S. 67 ff.

3) Vgl. Irle (1971), S. 83. Irle berichtet (S. 76 ff.) von den Ergebnissen einer Studie zur Bedeutung von Stab-Positionen bei Entscheidungen; sie bestätigen die informationelle Macht von Stabmitgliedern.

des Machtpromotors zugeschrieben werden. Kraft Autorität und Stellung kann es gewichtige Unternehmerentscheidungen treffen und für die Ingangsetzung und Fortsetzung novativer, komplexer Beschaffungsprozesse sorgen. Ihm steht der sogenannte Fachpromotor gegenüber, der auf Grund seiner fachlichen Qualifikation Zwischen- und Finalentscheidungen beratend vorbereitet.[1)]

(8) Als formale Funktionen der Beschaffungsabteilung sind die Suche nach potentiellen Lieferanten, die Sicherung langfristiger Versorgungsquellen und die Aufrechterhaltung guter Lieferantenbeziehungen, die Minimierung der Beschaffungskosten und die Abwicklung der mehr mechanistischen Prozesse der Auftragserteilung und -überwachung zu bezeichnen.[2)] Vor allem beim Einkauf spezieller Anlagegüter hat die Einkaufsabteilung Aufgaben formaler Art zu erfüllen, während die spezifischen Anforderungen an die zu beschaffenden Güter von anderen Abteilungen gestellt werden.[3)] Die Kenntnisse über Anbieter verschaffen den Einkaufsagenten jedoch gewisse Möglichkeiten, bestimmte Lieferanten zu favorisieren bzw. die Wahl anderer zu blockieren.

> "The purchasing agent's role as a negotiator may vary from that of a catalyst to those of an arbitrator or a judge. He must reconcile the internal requirements and personalities with the external situation. He frequently presents and defends the viewpoints of potential suppliers to other buying influences inside of his own firm."[4)]

Die Äußerung des Vizepräsidenten der Einkaufsabteilung einer amerikanischen Firma, die Strauss zitiert, verdeutlicht eindringlich die beiden Extrempunkte der Skala von Einflußmöglichkeiten und Funktionen von Einkaufsagenten.

---

1) Vgl. zur Unterscheidung von Fach- und Machtpromotoren Witte (1969), S. 494 f.; Klümper (1969), S. 62 ff.

2) Vgl. auch Webster/Wind (1972), S. 81; zum Aufgabenbild des industriellen Einkäufers vgl. Mendelsohn (1969), S. 281 ff.

3) Vgl. Strauss (1964), S. 139; Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), S. 182.

4) Robinson/Faris (1967), S. 135 (Sperrung im Original kursiv).

"Under ideal conditions, the purchasing officer participates in a project from its inceptions. He sits with engineering, manufacturing, and marketing on the first decisions, beginning with design, choice of materials, and level of quality. He contributes his own experience, knowledge, and imagination; and he brings to the problem the rich technical experience of the company's suppliers. As a professional, he knows where the talent lies and which supplier is equipped to make the greatest contribution. He brings his supplier talent to bear early enough to really do some good, to conserve his own engineers' time, to get specialized knowledge working to supplement his company's efforts, to costreduce the product before it ever goes into production.

The situation is far less than ideal when the purchasing officer receives only a piece of paper containing specifications, scheduling and amount. The higher decisions have already been made; only the price and the supplier remain undetermined."[1)]

(9) Die Funktion der Repräsentanten der Anbieterorganisation besteht in der Einflußnahme auf die Beschaffungsentscheidung und die Bereitstellung von Informationen, um das Entscheidungsergebnis nach den eigenen Interessen mitbestimmen zu können, ohne die Interessen des Nachfragers zu übergehen. Die Verkaufsagenten nehmen unter Umständen an der Istanalyse des Betriebes teil und konzipieren Sollvorschläge, die den speziellen Gegebenheiten der nachfragenden Organisation angepaßt sind, und sie übernehmen zum Teil Aufgaben im Rahmen der geplanten Anpassung der Unternehmungsorganisation (z.B. Bereitstellung von Schulungs- und Umschulungskursen).[2)]

Die kurzen Andeutungen über mögliche Funktionen und Interessen in entscheidungsbeeinflussenden Beschaffungsorganen zeigen die Vielfalt potentieller Forderungen, die im interorganisatorischen Beschaffungssystem erhoben werden können. Sie machen klar, daß Beschaffungsentscheidungen nicht reibungslos nach einem theoretischen Schema ablaufen, sondern von der Lösung intrapersoneller, interpersoneller und interorganisatorischer Konflikte "leben".

---

1) Quelle: Strauss (1964), S. 139.

2) Vgl. auch Robinson/Wind (1967a), S. 198.

"The large corporation has been traditionally viewed as a unified organization of employees working together in close coordination toward a common objective. An alternative conception is that of the corporation as a mass of competing power groups, each seeking to influence company policy in terms of its own interests, or, at least, in terms of its own distorted image of the company's interest."[1)]

22. Für die Entscheidungsdurchsetzung relevante funktionale Eigenschaften

Die Differenzierung von funktionalen Eigenschaften nach dem Kriterium der Entscheidungsfindung, d.h. der Auswahl einer Beschaffungsalternative, und der Entscheidungsdurchsetzung, d.h. vor allem Realisation des geplanten technischen, strukturellen und menschlichen Wandels[2)], darf nicht den Eindruck erwecken, daß beide Arten funktionaler Eigenschaften im Beschaffungsprozeß zeitlich aufeinanderfolgend zur Geltung gelangen. Komplexe Beschaffungsprobleme lösen heißt vielmehr - wenn damit organisatorische Änderungen verbunden sind - in die Planungsüberlegungen von vornherein die Frage der Durchsetzung der Entscheidung mit einzubeziehen. Daraus folgt konsequenterweise, daß potentielle Widerstände und die Möglichkeiten ihrer Reduzierung und Überwindung antizipiert werden.[3)] Der "materielle" Planungsprozeß zur Konkretisierung einer effizienten Beschaffungsalternative wird von Bestrebungen und Maßnahmen flankiert, deren Ziel die Beseitigung von Widerständen, die Handhabung von Konflikten und die Mobilisierung unterstützender Einstellungen und Aktivitäten ist.

Die Beschaffung neuer technischer Entwicklungen, z.B. in Gestalt einer EDV-Anlage oder einer Produktionsanlage, bewirkt in den meisten Fällen eine Veränderung der arbeitsteiligen, kommunikativen und autoritativen Struktur, Modifikationen hinsichtlich des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs und

---

1) Strauss (1964), S. 137.

2) Vgl. Leavitt (1964, S. 57 ff.), der danach strukturell, technologisch und am Menschen orientierte Ansätze des organisationalen Wandels unterscheidet.

3) Vgl. Kirsch (1972), S. 19; Alderson (1965), S. 59 ff.

Umstrukturierungen in den Aufgabendefinitionen und -verrichtungen.[1] Die gemeinsame, interorganisatorische Lösung des Beschaffungskomplexes schließt die wenigstens partiell gemeinsame Bewältigung des Anpassungsproblems mit ein, zumal die Anbieter bestrebt sind, durch Forschung und Entwicklung verbesserte und völlig neue Problemlösungen zu kreieren und potentiellen Marktpartnern anzubieten. Das Marketing wird selbst zum Agenten und Promotor des geplanten Wandels einer Betriebswirtschaft. Dies schließt natürlich nicht aus, daß von Mitgliedern der beschaffenden Betriebswirtschaft selbst die Idee zur Auslösung eines Anpassungsprozesses ausgeht. In den Augen einiger erfüllt das alte System nicht mehr alle Wünsche. Die Initiatoren können jedoch im Anfangsstadium meist ihre Wünsche nicht konkretisieren, sondern allenfalls das, was sie nicht wollen.[2] Auch das zeigt erneut die Notwendigkeit des gemeinsamen Vorgehens im interorganisatorischen Beschaffungssystem.

Inwieweit die Mitglieder des Beschaffungssystems selbst Funktionen zur Anpassungsrealisation übernehmen bzw. beschaffungssystemexterne Elemente zusätzlich Anpassungsprozesse zu vollziehen haben, inwieweit sich also das Anpassungssystem[3] und das Beschaffungssystem überschneiden, läßt sich nicht feststellen. Außer Zweifel bleibt, daß Anpassungsfunktionen im Verlaufe des Beschaffungsprozesses insbesondere bei novativen Investitionsentscheidungen zur Geltung kommen und das Ergebnis des Entscheidungsprozesses mitgestalten.

In der organisationstheoretischen Konzeption des Planned Organizational Change werden üblicherweise mehrere Funktionsträger unterschieden, wobei eine Funktion oder ein Funktionsbündel einem Individuum, einer Gruppe, oder einer

---

1) Vgl. Leavitt (1964), S. 56. Anschauliche Beispiele finden sich bei Mann/Williams (1966), S. 341 ff.; Emery/Marek (1966), S. 326 ff.; vgl. auch die praktischen Fälle in Dalton/Lawrence/Greiner (1970), S. 13 ff.

2) Vgl. Kirsch (1972), S. 18.

3) Zum Anpassungssystem als einem temporären, funktional abgegrenzten System vgl. Dienstbach (1972), S. 25 ff. Zur Abgrenzung sogenannter "Entwicklungssysteme" vgl. Gabele (1972), S. 79 ff.

ganzen Organisation übertragen werden kann. Die typischen Funktionen finden ihren Ausdruck in den Rollen der "Change Agency", des "Change Agent", des "Client System" und des "Change Catalyst".[1] Die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen gibt Abbildung 12 vereinfacht wieder.[2]

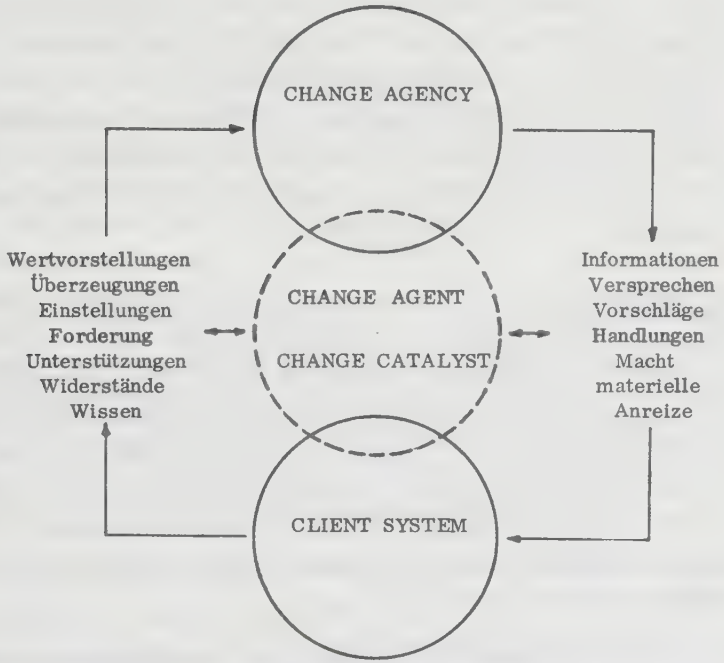


Abb. 12: Anpassungsrelevante Funktionen im Beschaffungssystem

Die Change Agency ist gleichsam die Initiativstelle, die die Änderung eines Systems wünscht oder fordert. Im Falle der Beschaffungsentscheidung kann diese Funktion die Anbieter- und/oder die Nachfragerseite übernehmen.

---

1) Vgl. dazu vor allem Dienstbach (1972), S. 62 ff.; Rogers/Shoemaker (1971), S. 227 ff.

2) In Anlehnung an Rogers/Shoemaker (1971), S. 228.

Anbietende Organisationen sind bemüht, ihren verbesserten und neuen Produkten zur Durchsetzung auf dem Markte zu verhelfen. In der beschaffenden Unternehmung erkennen im anderen Falle Organisationsmitglieder oder Organisationsteilnehmer (z.B. externe Unternehmensberater) aufgrund der Entwicklungen in der inneren und äußeren Umwelt der Unternehmung die Notwendigkeit des organisatorischen Wandels und setzen den Anpassungsprozeß in Gang.[1] Letztlich ist also eine "Institution" erforderlich, die die Erarbeitung und Durchführung von Anpassungsmaßnahmen anordnet oder zumindest duldet. Der Erfolg des Prozesses dürfte wesentlich von der effektiven Unterstützung und Förderung derjenigen Personen abhängen, die die Macht besitzen, organisationale Änderungen an modifizierte Umweltbedingungen zu initiieren und zu realisieren.

Die Verbindung zwischen dem anzupassenden Client System und der Change Agency soll der Change Agent herstellen. Er soll der von der Change Agency gewünschten Änderung zum Erfolg verhelfen. Sein Aufgabenbereich setzt sich nach Rogers und Shoemaker aus sieben Teilfunktionen zusammen: "(1) he develops a need for change on the part of his clients, (2) establishes a change relationship with them, (3) diagnoses their problems, (4) creates intent to change in his clients, (5) translates his intent into action, (6) stabilizes change and prevents discontinuances, and (7) achieves a terminal relationship with his clients."[2]

Die Aufgaben des Change Agent übernehmen bei Beschaffungsentscheidungen in der Regel Organisationsmitglieder beider Marktpartner. Die funktionalen Eigenschaften der Repräsentanten von Lieferfirmen decken sich mit gewissen Teilaufgaben eines Change Agent.[3] Insbesondere aus der Sicht des Anbieters sind z.B. Vertreter als Change Agents zu bezeichnen, da sie Innovationen

---

1) Vgl. dazu z.B. Greiner (1970), S. 221 ff.

2) Rogers/Shoemaker (1971), S. 248; vgl. auch Dienstbach (1972), S. 62 f.; Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 291.

3) Vgl. auch Robinson/Stidsen (1967), S. 181 ff.; Robinson/Wind (1967b), S. 214.

ihrer Change Agency an andere Organisationen herantragen mit dem Ziel, Änderungen zu induzieren.[1] Zugleich werden jedoch interne Organisationsmitglieder die Rolle des Change Agent übernehmen.

Eine Mittlerstellung zwischen dem Subsystem "Change Agent" und dem Client System wird zum Teil dem sogenannten "Change Catalyst" eingeräumt.[2] Eine Spezifikation und Abgrenzung der Aufgaben von Change Agent und Change Catalyst erscheint schwierig. Möglicherweise erfüllen die Repräsentanten der Anbieterfirma primär fachlich beratende Funktionen, während der interne Change Agent eigentlich für die Durchführung der Anpassung verantwortlich ist. Umgekehrt können Mitglieder der Beschaffungsfirma mehr Change Catalyst sein und externen Change Agents zum menschlich-sozialen Kontakt mit dem Client System verhelfen.[3]

Aufgrund seiner Zwischenstellung übt der Change Agent auch Einfluß auf den Beschaffungsprozeß aus. "Er sorgt dafür, daß das Planungssystem die Werte und Überzeugungen der relevanten Unterstützer und die zu erwartenden Widerstände im Klientensystem besser einzuschätzen vermag. Er trägt dazu bei, daß die Planung auf einem größeren Konsens mit denjenigen beruht, von de - ren Unterstützung der Erfolg des geplanten Wandels abhängig ist."[4]

Allgemein wird die Tätigkeit des Change Agent auf Probleme der Änderung menschlicher Einstellungen und Verhaltensweisen beschränkt. Der Aufgabenbereich kann jedoch auch auf die Durchführung des technologischen Wandels, also die Realisierung der eigentlichen Beschaffungssachaufgabe ausgedehnt werden.[5]

Das Client System umfaßt diejenigen personalen, sozialen oder technischen Systeme, die der Änderung unterzogen werden sollen.[6] Das Ausmaß

---

1) Vgl. Roger/Shoemaker (1971), S. 228.
2) Vgl. Dienstbach (1972), S. 67 f.
3) Vgl. Dienstbach (1972), S. 68.
4) Kirsch (1972), S. 29 f.
5) Vgl. Zettl (1969), S. 69.
6) Vgl. zum "Client System" Dienstbach (1972), S. 66 f.

der erforderlichen geplanten Änderung läßt sich bei komplexen, novativen Investitionsentscheidungen meist nicht ex ante erkennen. Welche Individuen, Gruppen und technischen Zusammenhänge von Änderungen betroffen sind, konkretisiert sich erst im Verlaufe des interorganisatorischen Verhandlungs- und Konfliktlösungsprozesses. Ein Wandlungsprozeß kann nur erfolgreich sein, wenn die horizontalen und vertikalen interpersonellen und technisch-strukturellen Beziehungsmuster beachtet werden.

Als positive Determinanten für den Erfolg eines Anpassungsprozesses können angesehen werden:[1] (1) Ein verstärktes, aktives Engagement des Change Agent und der direkte Kontakt mit dem Client System; (2) eine stärkere Orientierung des Change Agent hin zum Client System als zur Change Agency; (3) der Grad der Kompatibilität der erwarteten Anpassungsprogramme mit den Bedürfnissen des Client System; (4) das Einfühlungsvermögen des Change Agent in die Belange des Client Systems; (5) die Gleichartigkeit der Meinungen, Einstellungen und der sozialen Stellung zwischen Klientensystem und Change Agent; (6) das Arbeiten mit Meinungsführern; (7) die Glaubwürdigkeit des Change Agent in den Augen des Client Systems; (8) die Fähigkeit des Change Agent, die Bewertungs- und Urteilskraft des Client System über die einzuführende Innovation im Verlaufe des Anpassungsprozesses zu stärken und das technische Verständnis des Klientensystems zu fördern.

Die Abgrenzung für die Entscheidungsdurchsetzung relevanter funktionaler Eigenschaften von Mitgliedern des interorganisatorischen Zwischensystems ist im Prinzip analytischer Natur. Ein Individuum oder eine Gruppe kann gleichzeitig mehrere funktionale Eigenschaften in sich vereinigen. Vor allem ist anzunehmen, daß das Subsystem "Change Agent" selbst den Änderungsprozessen unterliegt und somit zugleich zum Client System wird. Die sich überschneidenden Kreise in Abbildung 12 sollen dies verdeutlichen.

---

1) Vgl. im einzelnen Rogers/Shoemaker (1971), S. 233 ff.

3. Personale Systeme als Elemente des Beschaffungssystems

31. Individuelle kognitive Informationen

Organisationales Einkaufsverhalten ist letzten Endes individuelles Verhalten. Jedes individuelle Element des Beschaffungssystems ist zwar beeinflußt von anderen Individuen und Gruppen sowie von dem organisatorischen Kontext, doch sind es Individualsysteme, die denken, fühlen, agieren und reagieren. Die wahrgenommenen Aktionen und Reaktionen werden zum Input anderer individueller Verhaltenssysteme. Eine deskriptive Analyse kollektiver Beschaffungsentscheidungen erfordert folglich die Einsicht, daß das Beschaffungsverhalten betriebswirtschaftlicher Organisationen von personalen Verhaltensweisen determiniert wird. Die Erklärung von Gruppenentscheidungen beruht auf der Existenz einer Theorie der Individualentscheidung.[1)]

Individuelles Verhalten ist umgekehrt nicht von der sozio-kulturellen und organisationalen Umwelt isolierbar. Das Einkaufsverhalten eines Individuums in einer Betriebswirtschaft unterscheidet sich wesentlich von anderen Formen des Einkaufsverhaltens. Die Ziele, Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionalen Beziehungen sowie die Mitglieder und Teilnehmer variieren bis zu einem gewissen Grade von Betriebswirtschaft zu Betriebswirtschaft. Das Verhalten eines Elements eines interorganisatorischen Zwischensystems ist nur aus der speziellen Situation heraus zu erklären.[2)] Andererseits sind auch die organisationalen Strukturen, Ziele und Entscheidungen nicht zu trennen von den einzigartigen Eigenschaften der Subsysteme und Subsubsysteme als Elementen der Betriebswirtschaft.

Das Individualverhalten wird allgemein bestimmt von dem inneren Zustand und der äußeren Umwelt eines Entscheidungsträgers.[3)] Aus der Umwelt

---

1) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 88; Clarkson (1968), S. 289; Lachhammer (1972), S. 99.

2) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 88.

3) Vgl. March/Simon (1966), S. 9 f.

aufgenommene Stimuli aktivieren gewisse Teile des inneren Organismus und führen zu bestimmten Verhaltensweisen und zu Modifikationen des inneren Zustandes. Die innere Struktur eines Individuums ist in jedem Augenblick eine Funktion der vergangenen Entwicklung. Sie kann mit der Gesamtheit der im menschlichen Gedächtnis gespeicherten Informationen und der Programme zur Steuerung der Aktionen gleichgesetzt werden. Informationen und Programme konstituieren die kognitive Persönlichkeit.[1] Üblicherweise wird dabei zwischen einem aktiven Teil des menschlichen Gedächtnisses, dem Kurz- oder Arbeitsgedächtnis bzw. der momentanen Einstellung, und dem der Speicherung von Informationen dienenden Lang- oder Dauergedächtnis unterschieden.[2] Aufgrund der beschränkten Verarbeitungskapazität des Kurzgedächtnisses werden je nach Bedarf Informationen aus dem Langgedächtnis abgerufen oder dorthin zurücktransferiert.

Die kognitive Persönlichkeit läßt sich formal als ein System von Begriffen darstellen, die Gegenstände, Ereignisse oder z.B. Zustände bezeichnen.[3] Die Begriffe werden durch bestimmte Merkmale, die selbst wiederum Begriffe sind, näher präzisiert. Die Zuordnung einer Reihe von Merkmalsausprägungen zu einem Begriff ermöglicht die Identifikation realer oder ideeller Objekte, Ereignisse, Verhaltensweisen u.a.m. Eine spezielle Konfiguration von Begriff und den Begriff erklärenden und definierenden Merkmalsausprägungen konstituiert eine kognitive Kategorie. "The cognitive category is essentially a set of rules for classifying objects as equivalent."[4]

Individuen unterscheiden sich dadurch, welche und wieviele Begriffe sie im Laufe ihres Lebens erlernen, welche und wie viele Merkmale sie mit einem Begriff assoziieren und welche Verbindungen nichtdefinitorischer Art sie zwischen zwei oder mehreren Begriffen herzustellen vermögen. Dieses formale

---

1) Vgl. Kirsch (1971), S. 103 ff.

2) Vgl. March/Simon (1966), S. 10.

3) Vgl. zu einer derartigen Konzeption z.B. Kirsch (1971), S. 104 ff.; Kupsch (1971), S. 219 ff.; Jones/Gerard (1967), S. 132 ff.

4) Jones/Gerard (1967), S. 132.

Modell der kognitiven Persönlichkeit ist nicht statisch, sondern unterliegt Schrumpfungs-, Erweiterungs- und Anpassungsprozessen. Der Anstoß dazu kann vom Individuum selbst oder von wahrgenommenen Ereignissen der soziokulturellen Umwelt ausgehen.

Als typische Informationsstrukturen der kognitiven Persönlichkeit, die gleichsam eine "Minimalperson" kennzeichnen, werden im allgemeinen Überzeugungen, Werte, Einstellungen (attitudes) und kognitive Programme zur Steuerung des menschlichen Verhaltens angesehen.[1] Überzeugungen, Werte und Attitüden unterscheiden sich dadurch, welche kognitiven Kategorien zueinander in Beziehung gesetzt werden und welchen Aussagengehalt die Assoziationen beinhalten. Überzeugungen sind Informationen mehr faktischer oder beschreibender Art, Werte und Attitüden sind präskriptives und valuatives "Wissen".

Überzeugungen sind kognitive Informationen, die relativ wertfrei und ohne Emotionen, wenn auch aus der subjektiven Sichtweise des Individuums, Vergangenes, Gegenwärtiges oder Zukünftiges konstatieren. Überzeugungen können sich auf konkrete Objekte oder auf Klassen von Objekten beziehen, es kann sich um präzise und spezifizierte Aussagen oder um unklare Formulierungen handeln, sie haben für das Individuum unterschiedlichen Bindungscharakter und nach dem Grade ihrer Verifizierbarkeit umfassen Überzeugungen eindeutiges Wissen, subjektive Meinungen und Erwartungen und ein unbestimmtes "Glauben".[2]

Mitglieder interorganisatorischer Beschaffungssysteme besitzen faktisches Wissen z.B. über die potentiellen Anbieter, über technische Eigenschaften, Vor-

---

1) Vgl. Jones/Gerard (1967), S. 157 ff.; Kirsch (1971), S. 104 ff.; March/Simon (1966), S. 11; vgl. auch Dienstbach (1972), S. 72 ff.; Klis (1970), S. 46 ff.; Kupsch (1971), S. 221 ff.; Howard (1966), S. 138 ff.

2) Vgl. Howard (1966), S. 140 f.; Rokeach (1967, S. 80 ff.) spricht vor allem den Bindungscharakter an. Er unterscheidet (1) primitive beliefs, (2) beliefs of deep personal experience, (3) authority beliefs, (4) peripheral beliefs, (5) inconsequential beliefs. Vgl. ferner Rokeach (1972), S. 205 f.

und Nachteile von Beschaffungsalternativen, sie kennen die Einsatzmöglichkeiten der Güter oder sie beherrschen z.B. bestimmte Verfahren der Investitionsrechnung. Daneben haben sie mehr oder weniger vage Erwartungen[1] beispielsweise über künftige Absatz-, Arbeits- oder Kapitalmarktkonstellationen, über die Aktionen und Reaktionen der Konkurrenz, über die künftige technische Entwicklung oder die Auswirkungen einer Beschaffungsentscheidung hinsichtlich technischer, menschlicher und organisationaler Strukturen. Die Strukturierung von Erwartungen ist nicht allein das Ergebnis individueller kognitiver Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse, vielmehr ist die Erwartungsbildung auch stark von sogenannten "organisierten" Erwartungen beeinflußt, d.h. von der bewußten Erwartungsstrukturierung durch verschiedene öffentliche und private Prognosedienste.[2]

Die Mitglieder des Beschaffungssystems besitzen daneben Überzeugungen, die die eigene Bedeutung im Beschaffungsprozeß, die eigenen Fähigkeiten, Rechte und Pflichten sowie das eigene Durchsetzungsvermögen gegenüber den Beeinflussungsversuchen anderer betreffen. Ungeachtet der Denkweisen anderer ist das Individuum unumstößlich von seiner Intelligenz und Rationalität, von seiner Kompetenz und von der Richtigkeit seines Verhaltens, möglicherweise aber auch unberechtigterweise von der eigenen Unfähigkeit oder Nichtzuständigkeit überzeugt.[3] Die starke Subjektivität derartiger Überzeugungen bestätigt eine empirische Untersuchung von Weigand über die Verantwortlichkeiten von Einkaufsagenten bei einzelnen Teilfunktionen des Beschaffungsprozesses (z.B. Produktspezifizierung, Lieferantenauswahl usw.).[4] Danach schätzten die Einkaufsagenten ihren Einfluß bei den einzelnen Teilentscheidungen durchwegs höher ein als die übrigen Befragten, die ebenfalls die "Bedeutung" der Einkaufsagenten beurteilen sollten. Andererseits glauben die Einkäufer von

---

1) Zur Bedeutung von Erwartungsstrukturen vgl. Gutenberg (1970), S. 57 ff.; Marwede (1967), S. 171 ff.; Albach (1959), S. 1 ff.; Katona (1960), S. 61 ff.; Nägler (1966), S. 34 ff.

2) Vgl. Marwede (1967), S. 181.

3) Vgl. Rokeach (1967), S. 81.

4) Vgl. Weigand (1966).

Beschaffungsabteilungen häufig, daß ihre Beiträge zur Lösung von Beschaffungsproblemen weder vom Management noch von den anderen Funktionsbereichen richtig gewürdigt werden. Einkaufsagenten fühlen, daß sie z.B. Ingenieuren hintangestellt werden, was das Ansehen im Beschaffungsprozeß und den Aufstieg in verantwortliche Positionen angeht.[1)]

Die Selbsteinschätzung von Individuen ist auch vor dem sozio-kulturellen Hintergrund zu sehen. Dies wird besonders deutlich bei dem Image der Vertreter oder Verkäufer von Anbieterfirmen. In der Öffentlichkeit ist das Bild des Verkäufers größtenteils von unvorteilhaften Vorstellungen wie "hartnäckig", "aggressiv", "Bluffer" oder "geschwätzig" geprägt. Dem Verkäuferberuf wird in der Bevölkerung im allgemeinen ein relativ geringes Sozialprestige zugeschrieben. Derartige öffentliche Meinungen sind auch den Berufsvertretern bekannt und sie bestimmen als kognitive Informationen das Individualverhalten. Selbst den eigenen Kunden wird, zum Teil unberechtigterweise, unterstellt, daß deren Meinungen über Verkaufsrepräsentanten ebenfalls von Stereotypen gekennzeichnet sind.[2)]

Ähnlich wie bei Vertretern von Einkaufsabteilungen ist auch das Bewußtsein von Verkaufsagenten häufig von dem im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern relativ geringem Prestige in der Organisation gekennzeichnet.[3)] Inwieweit diese Aussagen allerdings für Verkaufsingenieure, Verkaufsberater oder Kundenbetreuer gelten, muß fraglich erscheinen, zumal diese Positionen in der Berufsgruppe "Verkäufer" einen weitaus höheren Rang einnehmen als z.B. Vertreter von Konsumgüterwaren.[4)]

Der Bindungscharakter von Überzeugungen und der Grad ihrer Unsicherheit haben wichtige Konsequenzen für die individuellen Verhaltensweisen der Elemente des interorganisatorischen Beschaffungssystems. Von der Überprüfbar-

---

1) Vgl. Strauss (1964), S. 137 f.; Berekoven (1961), S. 75.

2) Zum Verkäuferimage vgl. z.B. Schoch (1969), S. 223 f.; Hise (1970), S. 54 f.; Ditz (1970); Mason (1964); Radler (1959).

3) Vgl. Hise (1970), S. 50; Ditz (1970), S. 451.

4) Vgl. Ditz (1970), S. 441.

keit und Unsicherheit von Informationen hängt z.B. die Informationssuche und Informationsbereitstellung ab, die Stichhaltigkeit von Argumenten und damit die Durchsetzbarkeit von Beschaffungsalternativen. Darüber hinaus bestimmen beispielsweise die Selbstbeurteilung und das Wissen von den Meinungen anderer die interpersonalen Beziehungen und Prozesse.

Die eigentlichen Antriebskräfte menschlichen Handelns sind die Werte bzw. Wertsysteme. Als kognitive Kategorien zeigen sie an, daß sie angestrebt und positiv bewertet werden sollen oder daß sie vermieden und negativ bewertet werden sollen. Werte sind somit Regeln, nach denen Handlungsalternativen in wünschenswerte und nicht wünschenswerte unterteilt werden können. "Werte sind Beschreibungen von - unter Umständen noch nicht gefundenen - Objekten, Ereignissen oder Handlungen, die das Individuum positiv bewertet und denen die im Entscheidungsprozeß in Erwägung gezogenen Alternativen genügen müssen, um gewählt zu werden. Die Werte sind somit Beschränkungen (constraints), die bei der Auswahl von Alternativen zu beachten sind."[1)]

Als Werte der an Beschaffungsentscheidungen partizipierenden Individuen können deren Motive bezeichnet werden. Motive sind sozusagen psychologische Spannungszustände, die bestimmte Handlungsweisen initiieren, aufrechterhalten und ihnen eine spezifische Richtung verleihen. Das Individuum sucht nach Objekten und Handlungen, die die inneren Spannungen abbauen helfen.[2)] Solange eine Differenz zwischen tatsächlichem und gewünschtem Zielerreichungsgrad betrachtet wird und solange tatsächlich oder nur scheinbar Alternativen zur Verfügung stehen, um die festgestellte Differenz zu reduzieren, werden die Motive verhaltensrelevant bleiben. Zugleich kann die Intensität der Motive ver-

---

1) Kirsch (1971), S. 121 (Sperrung im Original kursiv); vgl. auch Jones/Gerard (1967), S. 158 f.; Kluckhohn (1965), S. 394 ff. In den Sozialwissenschaften werden in der Regel die Begriffe "Werte", "Ziele", "Motive", "Bedürfnisse" und "Wünsche" synonym verwendet.

2) Vgl. zur Motivation z.B. Howard/Sheth (1969), S. 99 ff.; Lachhammer (1972), S. 102 ff.; Webster/Wind (1972), S. 94 ff.; Snyder/Bruck/Sapin (1962), S. 137 ff.; Wind (1967a), S. 153 ff.; Hederer (1971); vgl. auch Geyer (1970), S. 27 ff.

stärkt oder verringert werden, d.h. es findet eine Anspruchsanpassung statt.

Selten wird das Verhalten eines Menschen von einem einzigen Motiv geleitet. Vorherrschend ist meist eine Vielfalt und Kombination von Motiven, deren Konstellation sich von Beschaffungssituation zu Beschaffungssituation ändern kann. Zu einem bestimmten Zeitpunkt werden die einkaufsentscheidenden Personen von einer Hierarchie von Motiven geleitet, an deren Spitze Bedürfnisse stehen, die zuerst befriedigt werden sollen. Die Einzelmotive können sich gegenseitig verstärken, in einem Mittel-Zweck-Verhältnis zueinander stehen oder sich auch gegenseitig widersprechen.[1)] Das gleichzeitige Wirksamwerden unterschiedlicher Motive oder Werte erscheint bei Mitgliedern betriebswirtschaftlicher Organisationen als Normalfall. Sie sind Individuen mit individuellen Motiven und Bedürfnissen, Individuen mit subjektiven Wertvorstellungen darüber, wie sich eine Organisation verhalten sollte, und Individuen, die autorisierte Werte der Betriebswirtschaft als Verhaltensrichtlinien akzeptieren sollen.

Die Subsysteme interorganisatorischer Beschaffungssysteme bleiben auch in der Organisation Menschen mit "menschlichen" Bedürfnissen und Wünschen. Sie tauschen bei Betreten der Betriebswirtschaft nicht das menschliche Kleid mit dem Mantel des rationalen homo oeconomicus.

> "The industrial buyer not only has the same biological needs that you and I have, but he also has the same psychological drives, urges, desires, ambitions. His environment conditions him to express his needs and desires in a certain, perhaps restricted, way because of his vocation. He is not free to spend as he pleases, since he is not spending his own money nor is he buying for himself. But in the actual buying situation he is human, he is influenced by the same senses and reactions that influence all of us when we buy."[2)]

Individuelle Verhaltensweisen werden insbesondere geprägt von persönlichen Ambitionen, von dem Wunsch, eine bessere Arbeit zu verrichten als andere

---

1) Vgl. Katona (1960), S. 83; Webster/Wind (1972), S. 94; Howard/Sheth (1969), S. 105 ff.; Kreikebaum (1961), S. 31; Lachhammer (1972), S.117 f.

2) Lazo (1960), S. 260 f.

Arbeitnehmer, von dem Bestreben persönliche Beziehungen und Freundschaften aufrechtzuerhalten, vom Streben nach höherem Einkommen und rascher Karriere, nach mehr Macht und Ansehen bei organisatorischen Entscheidungsprozessen und nach Verbesserung der augenblicklichen Situation.[1] Diese individuellen Werte, die vor allem bei industriellen Einkäufern beobachtet wurden, die jedoch ohne große Modifikationen im Prinzip auf alle Mitglieder eines Beschaffungssystems übertragbar sind, spiegeln zum Teil eine in kapitalistischen Wirtschaftssystemen vorherrschende Leistungsideologie wider, die zum Teil zu einem Grundmotiv menschlichen Verhaltens geworden ist.[2]

In enger Beziehung zum Leistungsmotiv ist das Motiv der Unsicherheitsreduzierung und Risikovermeidung zu sehen.[3] Das Unsicherheitspotential besteht einmal darin, daß weder alle Beschaffungsalternativen bekannt sind noch sämtliche Konsequenzen eindeutig prognostizierbar sind, und zum anderen darin, daß die individuellen Entscheidungsträger sich im unklaren sind, inwieweit sie durch ihr Handeln die Erwartungen anderer erfüllen. Als eine wesentliche Determinante im Beschaffungssystem betrachtet Lazo die Furcht von Entscheidungsträgern, Vorgesetzte zu enttäuschen, falsche Entscheidungen zu treffen, Fehler zu begehen, an Ansehen und Status einzubüßen oder im Extremfall sogar den Arbeitsplatz zu verlieren.[4]

Die Intensität des Strebens nach Minderung der Risikogefahr hängt von der Risikoeinstellung der Individuen ab. Die Risikoeinstellung zeigt sich in der Bereitschaft, infolge von Fehlurteilen oder unrichtigen Informationsannahmen potentielle Verluste in Kauf zu nehmen oder tatsächliche Risiken nicht in Be-

---

1) Zu diesen Aspekten vgl. z.B. Wind (1967a), S. 156 f.; Webster/Wind (1972), S. 95 f.; Wilson (1969), S. 20; Hessenmüller (1970), S. 288; Siebert (1970), S. 210 f.; Robertson (1960), S. 275; Kotler (1967), S. 93; Knüvener (1967), S. 84 ff.; Fisher (1969), S. 16. Zum Streben von Einkaufsagenten nach höherem Ansehen vgl. vor allem Strauss (1962, 1964).

2) Vgl. zur Bedeutung dieses Motivs für das Konsumentenverhalten z.B. auch Heinen (1972d).

3) Vgl. dazu Wind (1967b), S. 156 f.; Webster/Wind (1972), S. 96.

4) Vgl. Lazo (1960), S. 265.

tracht zu ziehen. Als Determinanten der subjektiven Risikoeinstellung gelten (1) situative Einflußgrößen (wie z.B. der Grad der Zufallsabhängigkeit bzw. bewußten Manipulierbarkeit von Ergebnissen, früher realisierte Gewinne oder Verluste und die vom Entscheidungsträger übernommene Verantwortung und Selbstverpflichtung), (2) personale Einflußgrößen (z.B. Persönlichkeitsmerkmale und motivationale Bestimmungsgründe) und schließlich (3) soziale Einflußgrößen (beispielsweise Zugehörigkeit zu Gruppen und Kulturen).[1)]

Außer von subjektiven Werten wird das Verhalten von Organisationsmitgliedern auch von Wertsystemen geleitet, die sich in einer Organisation, in Abteilungen oder in Gruppen entwickelt haben. Als Wertsystem einer Betriebswirtschaft sind die autorisierten Ziele und Subziele anzusehen. Sie werden Bestandteil der umfassenderen formalen Rolle eines Entscheidungsträgers. Die Rolle umfaßt die Erwartungen und Forderungen, die andere mit einer Position verbinden sowie die subjektiven Erwartungen und Forderungen des Rollenträgers selbst hinsichtlich seiner Verhaltensweisen.[2)] Wie sich ein Mitglied des interorganisatorischen Beschaffungssystems - z.B. der Einkäufer oder der Vertreter der Anbieterfirma - verhält, hängt von der subjektiven Interpretation der Rollenerwartungen anderer ab und von der subjektiven Bedeutung, die der Erwartung anderer beigemessen wird. Die Rolle des Einkaufsagenten variiert also mit den sich ändernden Interaktionsbeziehungen und sie wird nur dann zur Entscheidungsprämisse, wenn das Individuum bewußt die Rollenerwartungen aktiviert und sie in der Entscheidungssituation als Verhaltensrichtlinien anerkennt.[3)]

---

1) Eine ausführliche Diskussion von Determinanten der Risikoeinstellung findet sich bei Kupsch (1971), S. 130 ff.

2) Zum Rollenbegriff vgl. z.B. Kirsch (1971a), S. 102 f.; Webster/Wind (1972), S. 92 ff.; Howard (1966), S. 148 ff.; Mayntz (1967), S. 81 ff.

3) Nach den Kriterien der subjektiven Rollenverpflichtung eines Individuums, die wiederum in Abhängigkeit von der "Ausgereiftheit" einer Rolle gesehen wird, und der "organisationalen" Rollenverpflichtung (innovative, adaptive, lethargische Organisationen) versuchen Kernan/Sommers (1966) industrielle Einkäufer zu klassifizieren. Sie vernachlässigen dabei jedoch völlig den organisationalen Kontext von Einkäufern.

Bestandteil kognitiver individueller Wertsysteme ist auch die unternehmensspezifische "Kultur" als die Gesamtheit von Normen, Werten, Gebräuchen, traditionellen Prozeduren, Politiken oder Tabus, die sich aus der historischen Entwicklung einer Betriebswirtschaft als typisch für diese herauskristallisiert haben.[1] Auch bestimmte Einkaufspraktiken, beispielsweise Bevorzugung von Gegengeschäften, Einkauf nur von inländischen Lieferanten, Beschränkung auf wenige oder viele Lieferanten, werden zu kognitiven Informationen bindenden Charakters.

Das Wertsystem individueller Entscheidungsträger im interorganisatorischen Beschaffungssystem setzt sich aus persönlichen und sozialen, d.h. hier organisatorischen Werten zusammen. Die Feststellung Websters über Einkäufer einer Betriebswirtschaft läßt sich auf die übrigen Komponenten des Beschaffungssystems übertragen:

> "Every prospective buyer has at least two kinds of needs; his p e r s o n a l needs which motivate his behavior and his s o c i a l needs which define the kinds of need fulfillment activity which will be acceptable to relevant other persons in the social situation. ...the industrial buyer may be motivated by a personal need for recognition and advancement and by the social need to satisfy the using department. His need for the salesman's product will not exist unless he can see how a buying decision will allow him to satisfy both sets of needs. Those particular personal and social needs will determine: (1) whether the prospective grants an interview to the salesman, (2) which parts of the presentation he really listens to, (3) the information he will remember, and (4) the influence of the sales presentation on his decision to buy...
>
> The prospect's s o c i a l needs are defined by his social roles and relationships. Thus, the industrial buyer must consider how management expects him to perform his job....Role expectations define particular buying needs and appropriate buying behavior for the individual."[2]

Ähnlich werden die Beeinflussungsversuche der Repräsentanten von Anbieterorganisationen von deren Bestreben determiniert, personale Bedürfnisse zu befriedigen und formelle sowie informelle soziale Rollenerwartungen relevan-

---

1) Vgl. Katz/Kahn (1967), S. 65 f.; Webster (1968a), S. 426.

2) Webster (1968), S. 10.

ter Kontaktpersonen nicht zu enttäuschen. Relevant sind auch hier Mitglieder der eigenen Mutterorganisation und zumindest die Entscheidungsbeeinflussenden im engeren Kern des Beschaffungssystems.[1] Auch hier wird an das Individuum ein Bündel unterschiedlicher Rollenerwartungen herangetragen.

Die Vielfalt der Rollenerwartungen, die an den Entscheidungsträger gerichtet werden, können Ursache intrapersoneller Rollenkonflikte sein. Diese entstehen dadurch, daß die diversen Rollenerwartungen nicht miteinander kompatibel sind, daß sie nicht gleichzeitig erfüllt werden können oder daß das Individuum die Forderungen und Erwartungen der Rollensender anders interpretiert als es in deren Absicht liegt.[2]

Die Mitglieder interorganisatorischer Zwischensysteme sehen sich einer Reihe gegensätzlicher Verhaltenserwartungen gegenüber, die sich primär als Folge ihrer Grenzposition ergeben. Jeder Entscheidungsbeeinflussende versucht, neben eigenen Interessen und Werten diejenigen einer Reihe formaler und informaler Gruppen durchzusetzen. Die Vielzahl der Pressionen konkurrieren untereinander und mit subjektiven Vorstellungen. Beispielsweise ist es möglich, daß sich die Repräsentanten der anbietenden Betriebswirtschaft im Beschaffungssystem stärker mit den Problemen und Wünschen des Kunden identifizieren, daß sie aufgrund dieser Identifikation zum Advokaten des Kunden in der eigenen Betriebswirtschaft werden und folglich Intrarollenkonflikte auftreten können und daß eine zu starke Berücksichtigung der Kundeninteressen in Konflikt mit dem eigenen Streben nach Einkommenserhöhung geraten kann, wenn z.B. das Eingeständnis potentieller Nachteile eines Beschaffungsgutes zu einem Geschäftsentgang führen kann.[3] Ähnliches gilt für die Mitglieder der beschaffenden Organisation.

---

1) Vgl. Webster (1968), S. 11 f.

2) Vgl. zum Intrarollenkonflikt Kupsch/Marr (1972), S. 551. Zum intraindividuellen Konflikt allgemein vgl. Kirsch (1970a), S. 96 ff.; March/Simon (1966), S. 113 ff.; Ulich (1969).

3) Vgl. zu derartigen Intrarollenkonflikten bei Käufern und Verkäufern Belasco (1966), S. 7; Marrian (1966), S. 15 f.; Crane (1965), S. 201 f.; Hise (1970), S. 49 ff.

Die Reduzierung der Intrarollenkonflikte kann durch Verdrängung oder durch Umbewertung einzelner Rollenerwartungen erfolgen. Das Ergebnis des Konflikthandhabungsprozesses ist unter anderem abhängig von der Art und Stärke der subjektiv erwarteten Sanktionen, die an einzelne Erwartungen geknüpft sind, von der Wahrscheinlichkeit der Sanktionsausübung, vom Grad der Selbstverpflichtung eines Individuums zu bestimmten Rollen, dem Ausmaß der Identifikation mit ihnen, von der Zahl der zur Verfügung stehenden, befriedigenden Handlungsalternativen und schließlich von den Anwendungsmöglichkeiten organisationaler Konflikthandhabungstechniken.[1] Von der Art der Konflikthandhabung und Konfliktlösung werden vor allem die interpersonalen Beziehungen und das Ergebnis des Beschaffungsprozesses berührt, da die Durchsetzung persönlicher Wertsysteme nicht ohne Folgen auf den Ausgang der Beschaffungsentscheidung bleiben kann.

Nur schwer zu trennen von den kognitiven Werten und Überzeugungen sind die Einstellungen oder Attitüden von Individuen, denn die Komponenten einer Attitüde sind Werte und Überzeugungen. Einstellungen werden auf dem Wege der Schlußfolgerung aus Überzeugungen und valuativen Informationen abgeleitet.[2] Einstellungen bringen positive oder negative Prädispositionen und Präferenzen zum Ausdruck und stellen eine Art Bereitschaft zum Handeln oder Unterlassen dar. Einstellungen können sich wie Überzeugungen auf konkrete Ereignisse, Objekte und Personen oder auf Objektklassen beziehen, sie variieren in ihrer Ein- bzw. Mehrdeutigkeit, sie unterscheiden sich nach der Stärke positiver oder negativer Valenzen und schließlich differieren sie nach der Stärke des Widerstandes gegen Änderungen, d.h. nach dem Grade der Internalisation einer Einstellung und dem Bindungscharakter für das Individuum.[3]

---

1) Zu Konflikthandhabungstypen vgl. Kupsch/Marr (1972), S. 552 ff.; Kirsch (1970a), S. 106 ff.; Hise (1970), S. 58 ff.; Thiele (1968), S. 117 ff.

2) Vgl. Jones/Gerard (1967), S. 159 ff.; Hughes (1971), S. 8 ff. Fishbein (1967a), S. 479 f. Einen Überblick über Attitüdendefinitionen vermitteln Howard/Sheth (1969), S. 128 ff.; vgl. auch Fishbein(1967a), S. 477 ff.; Rokeach (1972), S. 206 ff.

3) Vgl. Howard (1966), S. 140 f.; Katz (1967), S. 459 f.

Im Rahmen interorganisatorischer Zwischensysteme sind vor allem die Einstellungen der Verkaufsrepräsentanten gegenüber den Berufen und Funktionen ihrer Verhandlungspartner und allgemein gegenüber der Branche und dem speziellen Unternehmenszweck der nachfragenden Betriebswirtschaft und umgekehrt die Attitüden der Vertreter der Käuferorganisation gegenüber den individuellen Verkaufsrepräsentanten einschließlich deren Berufe und organisationalen Stellungen, gegenüber den Produkten und der anbietenden Organisation selbst sowie gegenüber den bekannten Marktstrategien und Informationstechniken verantwortlich für den Erfolg oder Mißerfolg der Interaktionsprozesse.[1)]

Empirische Untersuchungen bestätigen, daß bei dyadischen Interaktionsprozessen die Wahrscheinlichkeit für den erfolgreichen Abschluß eines Verkaufsprozesses um so höher ist, je geringer die Unterschiede zwischen dem sozialen Status und den kognitiven Informationsstrukturen der Partner sind, je größer die Übereinstimmung zwischen tatsächlichem und erwartetem Verhalten ist und je glaubwürdiger und zuverlässiger der Verkäufer in den Augen des Käufers erscheint.[2)] Bei multipersonalen Entscheidungsprozessen wird eine Vielzahl derartiger Dyaden und Mehrpersonenrelationen konstituiert, die nur in ihrer Gesamtheit Auswirkungen auf das Entscheidungsergebnis zeitigen. Relevant sind vor allem die Beziehungen, bei denen Teil- oder Endlösungen ausgehandelt werden sollen. Allgemein jedoch können die gegenseitigen Attitüden nicht vernachlässigt werden, da auch die interpersonalen Macht-, Kommunikations- und sozio-emotionalen Beziehungen von ihnen geprägt werden.

---

1) Vgl. Schoch (1969), S. 123 f.

2) Vgl. Schoch (1969, 1970/71, 1971): Verkauf von Registrierkassen; Evans (1963): Lebensversicherungsverkauf; Albaum (1967): Benzinverkauf; Willett/Pennington (1968): Verkauf dauerhafter Konsumgüter im Einzelhandel. Diese Studien betonen die Bedeutung des Interaktionsansatzes und widerlegen die traditionelle Ansicht, daß das Verkaufsergebnis nur von der Persönlichkeit des Verkäufers oder nur von der des Einkäufers determiniert wird. Vielmehr werden die gegenseitigen Erwartungen und Einstellungen und deren Konsistenz als wesentliche Einflußgrößen hervorgehoben.
Die Notwendigkeit dieser Betrachtungsweise betonen auch Meffert (1971a), S. 178 f.; Robinson/Stidsen (1967), S. 80 ff.; Stevens (1970), S. 15 ff.; Webster (1968), S. 8 ff.; Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 128 ff.

Die intrapersonellen kognitiven Strukturen werden durch kognitive Programme zueinander in Verbindung gebracht.[1] Kognitive Programme sind Befehls- und Instruktionsfolgen, die durch externe oder interne Stimuli aktiviert werden und die intrapersonellen Wahrnehmungs-, Denk- und Problemlösungsprozesse und das äußere Verhalten steuern. Teilweise verfügt der Mensch über Programmroutinen, die durch bestimmte Stimuli gleichsam abgerufen werden und zu einem quasi-automatischen Handeln führen. Durch Erfahrung, wiederholte erfolgreiche Anwendung und durch Beobachtung anderer erwirbt das Individuum z.B. bestimmte "Faustregeln" und habituelle Verhaltensweisen, die oftmals nur unter dem Einfluß einer erheblichen Änderung der ursprünglichen Situation überprüft werden.[2] Als kognitive Programme bzw. Programmbestandteile sind z.B. auch die durch Schulung oder Erfahrung erlernten "Techniken" und "Regeln" von Verkäufern und Einkäufern zur Führung von Verhandlungen, zur Eröffnung und Beendigung von Gesprächen oder zur Darbietung von Argumenten zu zählen.[3]

Die individuellen kognitiven Informationen - also die Überzeugungen, Werte, Einstellungen und kognitiven Programme - werden vom Menschen in individuellen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozessen erlernt und aufgebaut. Eine besondere Rolle spielen dabei Sozialisationsprozesse. Sozialisation ist ein personaler Lernprozeß, in dem Informationen und Verhaltensweisen angeeignet und im Gedächtnis gespeichert werden, die unabhängig von

---

1) Vgl. Kirsch (1971), S. 128 ff.; Kupsch (1971), S. 225 ff.; Clarkson (1968), S. 289 f.; Klis (1970), S. 48 f.

2) Vgl. Geyer (1970), S. 47 ff.

3) Vgl. beispielsweise Goossens (1969); Vollrath (1970); Nierenberg (1971); Gelner (1967); Iklé (1965); Stroh (1966), S. 259 ff.; Tillman/Kirkpatrick (1968), S. 140 ff.
In diesem Zusammenhang sei auch ein Schulungsprogramm erwähnt (vgl. Thompson/Evans (1969)), das auf der Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse Verkäufern Verhaltensweisen "anlernen" will, um den Verkaufserfolg zu steigern. Der Verkäufer soll gleichsam ein kognitives Programm erwerben, das es ihm ermöglicht, (1) beim Partner eine "Bereitschaft" und Aufgeschlossenheit zu erzielen, (2) sich selbst in das Problem des anderen zu vertiefen und (3) als glaubwürdig zu erscheinen. Ein Handbuch über Verkaufstechniken und -prinzipien hält sozusagen schriftlich fest,

dem betrachteten Individuum bereits von anderen Individuen oder Gruppen der sozio-kulturellen Umwelt im weiteren Sinne und von Gruppen oder anderen Mitgliedern der betriebswirtschaftlichen Organisation als Umwelt im engeren Sinne als verhaltensrelevant geteilt werden.[1] Die Strukturierung der kognitiven Persönlichkeit ist nicht ein natürlicher, individueller Entwicklungsprozeß, sondern sie ist vor dem Hintergrund historischer, sozio-kultureller Bedingungen zu analysieren, was nicht heißt, daß dadurch jede Individualität ausgeschlossen wird (vgl. Abbildung 13).

Die kognitive Persönlichkeit und - davon abhängig - das individuelle Verhalten werden direkt von den sozio-kulturellen Bedingungen einer Gesellschaft, von den wahrgenommenen sozio-kulturellen Merkmalen anderer Gesellschaften (z.B. andere Kultur, unterschiedliche Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme), von der intraorganisationalen Umwelt, von wahrgenommenen Verhaltensweisen sonstiger Organisationen und von deren Kommunikationspolitik (z.B. Werbung, Public-Relations) und schließlich von extraorganisationalen Gruppen[2] geprägt.

Die Mitglieder eines Beschaffungssystems nehmen Umwelteinflüsse im weitesten Sinne wahr, wobei ihre Wahrnehmung und Orientierung vor allem von den intraorganisational auszufüllenden Funktionen beeinflußt wird[3], und sie werden in der Regel je nach der subjektiv beigemessenen Bedeutung zu Entscheidungsprämissen bei der Beschaffungsentscheidung. Die Umweltfaktoren tragen zur Entwicklung beschaffungsrelevanter kognitiver Informationen bei und werden unter Umständen selbst zu Beschränkungen im Beschaffungsprozeß.[4]

---

was kognitive Programmbestandteile des individuellen Verkäufers sein sollten.

1) Vgl. Kirsch (1971), S. 176.

2) Vgl. dazu auch March/Simon (1966), S. 70 ff.

3) Vgl. Preisig (1962), S. 28; Lawrence/Lorsch (1967), S. 21 f.; Lorsch/Lawrence (1965), S. 112 f.

4) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 51 f.

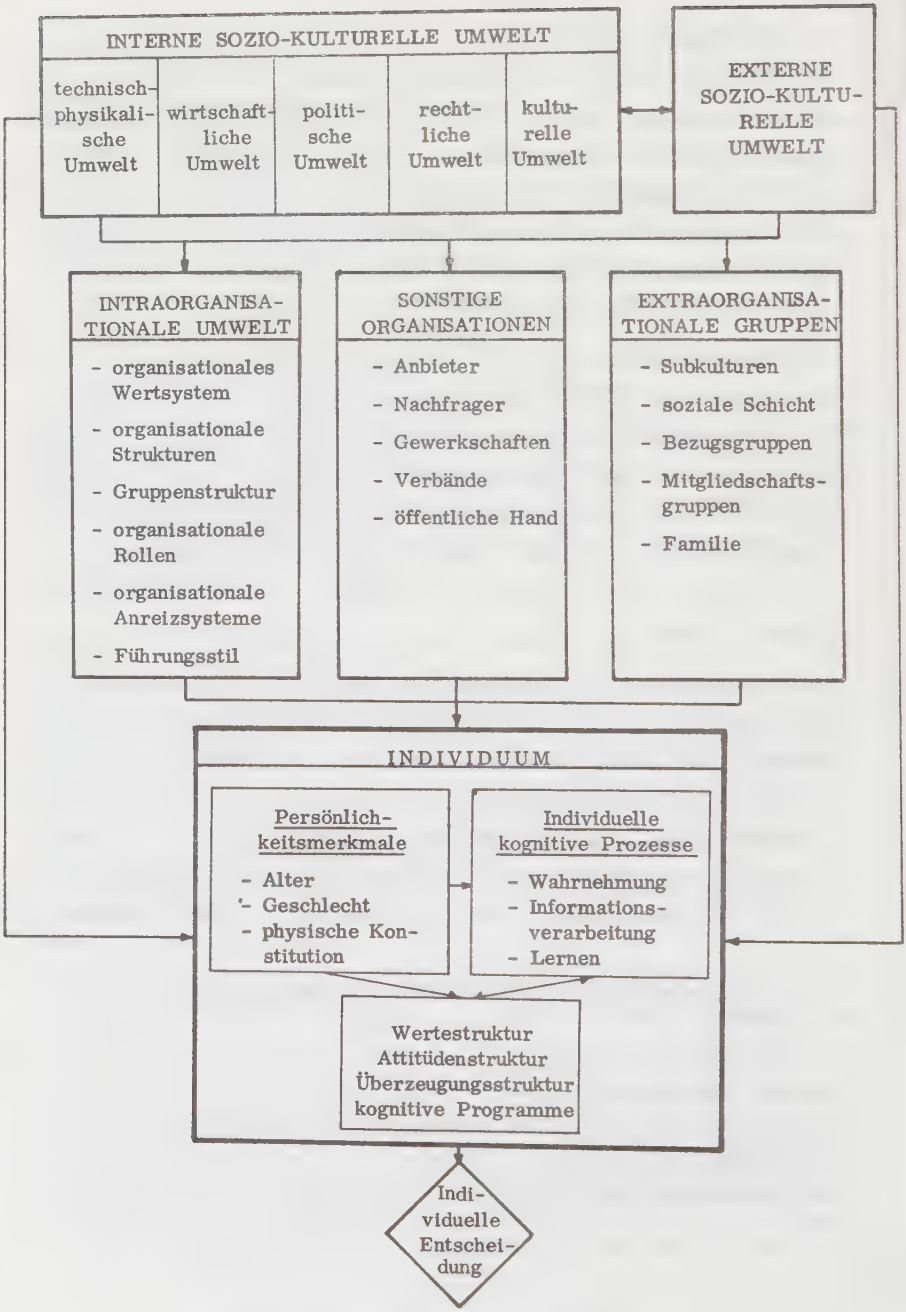


Abb. 13: Determinanten der kognitiven Persönlichkeit

32. Dominante Persönlichkeitsstrukturen

Der bisher skizzierte Ansatz ist als Bezugsrahmen zu verstehen, um die einzelnen Entscheidungsträger im Beschaffungssystem auf einen Nenner zu bringen. Aus der Vielfalt individueller Persönlichkeiten lassen sich "typische" Persönlichkeiten nach der Dominanz bestimmter Merkmale und der längerfristigen Konstanz der Informationsstrukturen aussondern. Eine relativ stabile Konfiguration kognitiver Informationen macht zwar menschliches Verhalten nicht eindeutig vorhersehbar, sie ist jedoch ein gewisser Garant dafür, daß ein Mensch nicht völlig unberechenbar und ungewöhnlich agiert und reagiert. Persönlichkeitstypologien wollen - vergleichbar mit Karikaturen - das Charakteristische eines Menschen festhalten und daraus sein normalerweise zu erwartendes Verhalten ableiten. Die Typologisierung ist ein Hilfsmittel, um die Differenziertheit realer Erscheinungen durch Bildung von Klassen relativ gleichartiger Erscheinungen künstlich aufzuheben und den Umgang mit der Realität zu erleichtern.

Im Rahmen der Problemstellung dieser Arbeit interessieren vor allem solche Struktureigenschaften personaler Systeme, die auf die interpersonalen Beziehungen im Beschaffungssystem und den Beschaffungsentscheidungsprozeß einwirken, und solche, die für die Durchsetzbarkeit der Entscheidung und den geplanten Wandel der Organisation relevant erscheinen, also primär das Client System betreffen.

Ausführlich beschreiben Buzzotta, Lefton und Sherberg[1] diverse Eigenschaf-

---

1) Vgl. Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), die ihre Ausführungen nicht explizit auf den Konsumgüterbereich oder Industriegüterbereich beschränken. Typologien entwickeln auch Dickinson (1967), S. 14 ff. für den Einkäufer im Handelsbereich, Kernan/Sommers (1966) (vgl. FN 3, S. 117) und Wilson (1971) für den Industrieeinkäufer. Nach Wilson sind das Sicherheitsbedürfnis und bis zu einem gewissen Grade das Selbstvertrauen Indikatoren für das Entscheidungsverhalten von Einkäufern. Blake/Mouton (1972) nehmen eine Verkäufer- bzw. Käufertypisierung nach den Kriterien "Interesse am Verkauf (Kauf)" und "Interesse am Kunden (Verkäufer)" vor.

ten, Einstellungen, Werte und Überzeugungen jeweils vier verschiedener Verkäufer- und Einkäuferpersönlichkeiten. Sie gehen davon aus, daß Individuen entweder ein mehr oder weniger freundliches Verhalten gegen andere zeigen und auf sie Rücksicht nehmen (warm) oder daß sie ihr Eigeninteresse in den Vordergrund rücken und im Partner den "Feind" sehen (hostile). Außerdem unterscheiden sich die Menschen darin, inwieweit sie über andere zu dominieren (dominant) versuchen oder sich von anderen führen lassen (submissive).[1] Nach diesem Kriterium bilden die Autoren jeweils vier Typen von Verkäufern und Einkäufern ((1) dominant-hostile, (2) submissive-hostile, (3) submissive-warm, (4) dominant-warm).[2]

Der Verkäufer vom Typ 1 (dominant-hostile) hat ein starkes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und nach Kontrolle über die Umwelt; die erfolgreiche Verkaufstätigkeit demonstriert seine Macht und verbessert sein Selbstimage. Die dominante Stellung des Eigeninteresses läßt ihn zu manipulativen und aggressiven Taktiken greifen, um potentielle Kunden von der Vorteilhaftigkeit eines Produktes zu überzeugen. Die Einstellung gegen die eigene Betriebswirtschaft ist so lange loyal, als die Organisationsmitgliedschaft seinen Interessen nicht zuwiderläuft und ihm nicht allzu große Beschränkungen auferlegt.

Der Verkäufer vom Typ 2 (submissive-hostile) ist ein an der eigenen Sicherheit orientiertes Individuum, das andere mehr als Gefahr sieht und sich selbstschützend eher zurückzieht, als daß es die Initiative übernimmt. Anstatt aktiv nach Kunden zu suchen, wartet er passiv auf Interessenten. Seine Verkaufsdarbietung ist nicht auf individuelle Käufer zugeschnitten, sondern erfolgt steril nach gelernten Grundregeln.

Der dritte Verkaufstyp (submissive-warm) verabscheut aggressive und verletzende Verhaltensweisen und bevorzugt das freundliche Auftreten. In jedem Partner wird mehr der Freund als der Widerpart gesehen. Die Einstellung zur eigenen Organisation ist loyal und fast unterwürfig.

---

1) Vgl. Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 17 ff.

2) Vgl. im folgenden Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 21 ff.

Der letzte Typ einer Verkäuferpersönlichkeit (dominant-warm) sucht durch ständige Verbesserung seiner Fähigkeiten sein ideales "Selbst" zu realisieren. Er ist nicht devot, sondern trägt durch die Darlegung seiner Vorstellungen zur Lösung von Problemen bei. Einseitige Entscheidungen und Machtausübung schätzt er nicht. Kunden sucht er zu führen und zu beraten, aber nicht mit "Gewalt", sondern durch überzeugende Argumente.

Ein Verkaufsprozeß ist nur erklärbar, wenn er als Interaktionsprozeß verstanden wird, in dem mindestens zwei Menschen involviert sind. In Analogie zur Charakterisierung von Verkäuferpersönlichkeiten skizzieren Buzzotta, Lefton und Sherberg deshalb auch vier Typen von Einkäufern.[1] Danach sieht der "dominant-hostile" Kunde (1) in Repräsentanten der anbietenden Organisation eine unglaubwürdige Person, die ihm etwas zu verkaufen sucht, was er nicht zu benötigen glaubt. Er versucht selbst die Oberhand im Gespräch zu gewinnen. Im Gegensatz dazu meidet der "submissive-hostile" Kunde (2) jede Interaktion oder er beschränkt sie auf ein Minimum. Der "submissive-warm" Kunde (3) betrachtet konkurrierende Produkte weitgehend als gleichwertig, er kauft deshalb von jemandem, den er schätzt. Der "dominant-warm" Kunde (4) erwartet aus dem Kauf einen Vorteil für sich oder seine Betriebswirtschaft, der Verkäufer hat ein kenntnisreicher Problemlöser zu sein.

Kombiniert man die Käufer- und Verkäuferpersönlichkeiten, so erhält man 16 idealtypische Interaktionssituationen (vgl. Abbildung 14) mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen der Verkaufsbeziehung, der gegenseitigen Wertschätzung und des Verkaufserfolges, wobei die Autoren allerdings nicht klären, aus welcher Sicht und wie der Verkaufserfolg gemessen wird.[2]

---

1) Vgl. Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 119 ff.

2) Zur Beschreibung der Interaktionsbeziehungen vgl. im einzelnen Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 128 ff. Die Bedeutung der Dominanz des Verkäufers bestätigen auch Pruden/Peterson (1971), S. 503; vgl. auch Webster (1968), S. 11 f.

Käufer / Verkäufer	(1) dominant-hostile	(2) submissive-hostile	(3) submissive warm	(4) dominant-warm
(1) dominant-hostile	O	⊠	X	O
(2) submissive-hostile	⊠	O	O	⊠
(3) submissive-warm	⊠	O	X	O
(4) dominant-warm	X	X	X	X

O - durchschnittliches Verkaufsergebnis

⊠ - unterdurchschnittliches Verkaufsergebnis

X - überdurchschnittliches Verkaufsergebnis

Abb. 14: Idealtypische Käufer-Verkäufer-Beziehungen

Die Rückführung einer Vielzahl individueller kognitiver Persönlichkeiten auf einen kleinen Kreis "typischer" Persönlichkeitsbilder ist weitgehend abstrakt und idealtypisch, da jeder Mensch im Prinzip zwischen den jeweiligen Extrempunkten einer Möglichkeitenskala einzuordnen ist. Infolgedessen sind auch Aussagen über übliche Verhaltensweisen bestimmter Persönlichkeiten nur hypothetischer Natur. Die Ausführungen über Käufer- und Verkäufertypen sollen nur verdeutlichen, daß das Gewicht eines Entscheidungsträgers im Beschaffungssystem, sein Auftreten, sein Sich-Zurecht-Finden mit den intra- und extraorganisationalen Gegebenheiten und vor allem seine Interaktionen mit den übrigen Mitgliedern des interorganisatorischen Zwischensystems von seinen relativ gleichbleibenden kognitiven Strukturen, von seiner Persönlichkeit, abhängen und damit den Systemoutput wesentlich beeinflussen.

Neben diesen vor allem die interpersonalen Beziehungen bestimmenden personalen Eigenschaften ist für Beschaffungsentscheidungen auch die Innova-

tionsbereitschaft von Individuen eine Determinante des Entscheidungsprozesses. Die Innovationsbereitschaft ist "...the degree to which an individual is relatively earlier in adopting new ideas than other members of his social system..."[1] Die Innovationsbereitschaft einzelner oder mehrerer Individuen des Beschaffungssystems und die Durchsetzungsmöglichkeit von Innovationen sind wichtige Indikatoren dafür, ob relativ "alte" oder risikoreichere, neuere Problemlösungen aus der Anzahl der Alternativen ausgewählt werden.

Rogers und Shoemaker unterscheiden fünf Gruppen mit unterschiedlicher Neuerungswilligkeit, deren Verteilung in einer beliebigen Grundgesamtheit sich durch eine Normalverteilung annähern läßt:[2]

(1) Die wagemutigen Innovatoren entschließen sich relativ früh ohne auf die Erfahrung anderer zurückgreifend zu einem ersten Versuch.

(2) Frühe Annehmer sind die eigentlichen, anerkannten Meinungsführer, die von den anderen Mitgliedern eines Sozialsystems als Vorbilder angesehen werden.

(3) Die frühe Mehrheit orientiert sich vor allem an sozial Gleichgestellten; sie ist zurückhaltender.

(4) Die späte Mehrheit ist skeptisch gegenüber Neuerungen und entscheidet sich nur bei starkem psychologischen Druck für die Annahme einer neuen Idee.

(5) Die Nachzügler sind meist in alten und traditionellen Vorstellungen verwurzelt; ihre Innovationsgegnerschaft ist nur schwer zu überwinden.

Die Gruppen der Innovatoren, der frühen Annehmer und der frühen Mehrheit zeichnen sich durch spezifische Merkmale aus:[3] Sie entstammen meist höhe-

---

1) Rogers/Shoemaker (1971), S. 175.

2) Vgl. zum folgenden Rogers/Shoemaker (1971), S. 182 ff.; Scheuing (1970), S. 191 ff.; vgl. auch Kaas (1971), S. 30 f.; Schulz (1971), S. 54 ff.

3) Vgl. Rogers/Shoemaker (1971), S. 185 ff.

ren sozialen Schichten und streben nach sozialem Aufstieg, sie sind flexibel und weniger dogmatisch, ihre Einstellung zum Risiko und zur Veränderung ist grundsätzlich positiv, sie sind von einem gewissen Leistungsstreben geprägt, sie sind in das Sozialsystem stärker integriert, sie partizipieren am gesellschaftlichen Leben und sie suchen den interpersonalen Kontakt, sie sind aufgeschlossen und weltoffen.

Die Erkenntnisse der Diffusionsforschung lassen sich sicherlich nicht ohne Modifikationen auf den Bereich organisationaler Beschaffungsentscheidungen übertragen. Allerdings kann auch nicht davon ausgegangen werden, daß die Innovationsbereitschaft eines Individuums im persönlichen Lebensbereich in der Berufsausübung völlig von dem organisationalen Kontext verdrängt wird. Die Strukturen und die spezifische wirtschaftliche Situation einer Betriebswirtschaft und die in ihr ablaufenden interpersonalen Beeinflussungsprozesse sind weitere Bestimmungsfaktoren für die Innovationsbereitschaft einer ganzen Organisation neben der Neuerungswilligkeit von individuellen Entscheidungsträgern.[1)]

Die Innovationsbereitschaft ist letztlich eine Funktion der personalen Flexibilität, die die Bereitschaft und Fähigkeit eines Individuums zum Ausdruck bringt, bestimmte Attitüden, Werte und Überzeugungen zu ändern, wenn die Situation es erfordert.[2)] Diese Anpassungsfähigkeit hängt selbst von der Struktur der kognitiven Persönlichkeit, d.h. von der Zahl und Struktur verfügbarer und abrufbarer kognitiver Kategorien, und den kognitiven Kategorienketten, die durch einen Stimulus aktiviert werden, ab.

Hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit werden üblicherweise zwei extreme Ausprägungen persönlichen Verhaltens unterschieden, nämlich rigide und

---

1) Vgl. Webster (1969), S. 35 f.; Trebesch/Jäger (1971, S. 149 ff.) vermuten eine positive Korrelation zwischen Statusmacht eines Individuums und seiner Chance, eine Innovation durchzusetzen.

2) Vgl. Meffert (1968), S. 146.

flexible Persönlichkeiten.[1] Flexible Persönlichkeiten verfügen über Informationsstrukturen, die für Anpassungen offen sind, sie orientieren sich nicht an starren Entscheidungskriterien und sind jederzeit bereit, neue Ideen aufzunehmen und Experimente durchzuführen, sie sind bestrebt, mit den übrigen Organisationsmitgliedern kollegial zusammenzuarbeiten. Demgegenüber sind die kognitiven Kategorien der rigiden Persönlichkeit weitgehend starr und unbeeinflußbar, das Interesse an der Teamarbeit ist relativ gering und sie sind bis zu einem gewissen Grade autoritätsfixiert.[2]

Die individuelle Anpassungsfähigkeit hat Konsequenzen für das Erkennen und die Inangriffnahme bzw. Nichtinangriffnahme einer Beschaffungsentscheidung, für die Art und Weise wie aufgetretene Beschaffungsprobleme gelöst werden, bis zu welchem Grade Routineentscheidungen durch novative Entscheidungsprozesse abgelöst werden und welches Ausmaß die technischen, organisatorischen und menschlichen Anpassungsprozesse annehmen werden. Zugleich ist die Rigidität bzw. Flexibilität der Elemente des Client Systems, die auch je nach den Fähigkeiten und Maßnahmen von der Change Agency und dem Change Agent in gewissen Grenzen variiert werden können, ein Faktor für die Durchsetzbarkeit des geplanten Wandels überhaupt. Die Antizipation von Persönlichkeitsstrukturen des Client Systems hat somit Rückwirkungen auf den Beschaffungsprozeß selbst.

4. Soziale Systeme als Elemente des Beschaffungssystems

41. Gruppenspezifische Eigenschaften

Die individuellen Elemente des Beschaffungssystems beeinflussen den Beschaffungsprozeß nicht als isolierte Individuen, sondern über Gruppen, und sie un-

---

1) Vgl. Meffert (1968), S. 150 ff.; Dienstbach (1972), S. 71; Kuhn (1970), S. 98 ff. In enger Beziehung zur flexiblen bzw. rigiden Persönlichkeit steht die "außengeleitete" bzw. "innengeleitete" (vgl. Riesman (1950)) sowie die "open-minded" und "closed-minded" (vgl. Rokeach (1960)) Persönlichkeit.

2) Vgl. im einzelnen Meffert (1968), S. 152 ff.

terliegen selbst den Forderungen oder Unterstützungen von Gruppen. Schließlich erfolgt die Problemlösung selbst vornehmlich im Verlaufe interpersonaler Interaktionen. Die Gruppenstruktur und die Eigenschaften beschaffungsrelevanter Gruppen bilden somit Variablen. Sie sind von grundlegender Bedeutung für den Ausgang des Beschaffungsprozesses.

Das interorganisatorische Beschaffungssystem kann zunächst grob in zwei Interessengruppen unterteilt werden, nämlich - wie bereits skizziert - in die Kerngruppe, die direkt am Beschaffungsprozeß beteiligt ist, und die Satellitengruppe, die indirekt über Forderungen und Unterstützungsversprechen an der Festlegung der Beschaffungsbedingungen teilhaben möchte. Die Kerngruppe setzt sich wiederum aus diversen Subgruppen zusammen, die unterschiedliche formale Aufgaben übernehmen, z.B. die Interessen ihrer Funktionsbereiche vertreten. Jede Abteilung nimmt ihre beschaffungsrelevanten Spezifikationen nach eigenen Abteilungsgesichtspunkten vor und versucht, ihren Standpunkt als den einzig richtigen durchzusetzen. Darüber hinaus kämpft jeder Funktionsbereich für mehr Entscheidungsrechte im Beschaffungsprozeß und für höheres Ansehen gegenüber den übrigen Abteilungen.[1)]

Webster und Wind unterscheiden im Beschaffungskernorgan fünf Gruppen, nämlich (1) die potentiellen Benutzer des Beschaffungsgegenstandes, die in der Regel an allen Stufen des Beschaffungsprozesses beteiligt sind, (2) die Einkäufer, (3) das eigentliche Entscheidungsorgan, (4) sogenannte Entscheidungsbeeinflussende (influencers) wie z.B. Techniker, die neben Einkäufern und Benutzern bei Teilproblemen mitwirken, und schließlich (5) sogenannte "gatekeepers", die den Informationsstrom, insbesondere von den Repräsentanten des Anbieters zu internen Organisationsmitgliedern, bewußt zu steuern versuchen und als Informationsfilter fungieren.[2)]

---

1) Vgl. Strauss (1962), S. 162; Strauss (1968), S. 571 f.; Fisher (1969), S. 16; Rissel (1964), S. 68 ff.

2) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 78 ff.

Bei novativen Beschaffungsentscheidungen kann davon ausgegangen werden, daß das Beschaffungskernorgan zugleich die eigentliche Entscheidungsinstanz darstellt oder daß sich das Entscheidungskollegium aus ausgewählten Vertretern der einzelnen Gruppen zusammensetzt. In der Regel werden nur Personen zu den Entscheidungsgremien hinzugezogen, die auch an der Planungsarbeit beteiligt waren.[1] Bildet das Entscheidungskollegium eine separate Gruppe im Beschaffungssystem, so sind vor allem die individuellen kognitiven Strukturen, d.h. die Zusammensetzung des Organs, und die interpersonalen Beziehungen sowie die Beeinflussungstaktiken und die formalen (z.B. Abstimmungsregeln) und informalen (z.B. Versprechen) Konflikthandhabungsformen Determinanten der Beschaffungsentscheidung.[2] Eine derartige Entscheidungsgruppe ist als Kernorgan im engeren Sinne zu verstehen, in dem sich die interpersonalen Beziehungen und Prozesse des Beschaffungskernorgans im weiteren Sinne widerspiegeln bzw. wiederholen. Insofern können die künftigen Ausführungen über Struktur und Prozesse des interorganisatorischen Beschaffungssystems auf diese Gruppe übertragen werden.

Bei Aktiengesellschaften wird in bestimmten Fällen der Aufsichtsrat zu einer weiteren Gruppe des Beschaffungssystems (vgl. § 111 Absatz 4 Aktiengesetz). "Bei Kapitalgesellschaften, insbesondere bei Aktiengesellschaften, pflegt entweder der Vorstand allein oder der Vorstand in Verbindung mit dem Aufsichtsrat oder ein aus Vorstands- und Aufsichtsratmitgliedern bestehender Ausschuß für Entscheidungen über größere Investitionen zuständig zu sein. Oft ist eine Regelung derart getroffen, daß über die Ausgaben für Investitionsobjekte bis zu einem bestimmten Betrage vom Vorstand allein entschieden wird, alle über diesen Betrag hinausgehenden Investitionsobjekte aber vom Aufsichtsrat genehmigt werden müssen."[3] Neben dem Aufsichtsrat können auch der Betriebsrat, die Betriebsversammlung oder der Wirtschaftsausschuß zu Gruppen des Kern-

---

1) Vgl. Kosiol (1959), S. 55 f.

2) Vgl. die ausführliche Diskussion des Entscheidungskollegiums bei Wurst (1967); vgl. ferner Kosiol (1959b).

3) Gutenberg (1959), S. 165; vgl. auch Kosiol (1959), S. 56 f.; Oursin (1962), S. 41.

organs werden. Ihr Einfluß auf Beschaffungsentscheidungen ist jedoch de jure meist relativ gering. Sie sind aber zumindest als Satellitengruppen zu bezeichnen, die Forderungen bezüglich der Beschaffungsentscheidung anmelden.[1)]

Innerhalb des Beschaffungskernorgans können sich Individuen oder Teilgruppen zu informalen Gruppen zusammenschließen, um durch geschlossenes Auftreten für die Durchsetzung von Forderungen an Durchschlagskraft zu gewinnen. Koalitionsbildungen sind beispielsweise denkbar zwischen mehr technisch und mehr kaufmännisch orientierten Mitgliedern des interorganisatorischen Beschaffungssystems.

Beschaffungsentscheidungen sind Gruppenentscheidungen. Die Entscheidung fällt bei novativen Beschaffungsproblemen in der Regel in ad hoc gebildeten, temporären Beratungs- und Entscheidungskollegien unter der Mitwirkung von Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche. Die Verantwortlichkeiten sind meist nicht eindeutig abgegrenzt und die Gruppenstruktur ist weitgehend flexibel. Solche unstrukturierte Gruppen besitzen eine Eigenschaft, die auch für Beschaffungsentscheidungen von großer Relevanz ist. Experimentelle Untersuchungen haben gezeigt, daß Individuen im Rahmen kollektiver Entscheidungsprozesse dazu neigen, Aktionen mit größerer Risikobezogenheit zu wählen. In der Gruppe erfolgt eine Risikopräferenzverschiebung (group risky shift).[2)]

Als eine Erklärung unter anderen für den Risikoschub gilt die Verantwortlichkeitsdiffusion unter den Entscheidungsträgern.[3)] Sind die Verantwortlichkeiten nicht eindeutig abgegrenzt und finden Gruppendiskussionen statt, so empfindet das Individuum möglicherweise eine Herabsetzung der eigenen Verantwortlichkeit; die Schuld für potentielle Mißerfolge wird auch anderen zugeschrieben. Treten hingegen die Verhandlungspartner als Delegierte einer Gruppe auf,

---

1) Vgl. z.B. Kern/Schumann (1972), S. 59 ff.

2) Vgl. dazu Kupsch (1971), S. 276 ff.; Wallach/Kogan/Bem (1968); Jones/Gerard (1967), S. 628 ff.; vgl. auch Trommsdorff (1971), S. 78 f. und S. 89 f.; Irle (1971), S. 171 ff.

3) Vgl. Kupsch (1971), S. 279 ff.; Irle (1971), S. 176 f.

gleichsam an ihr Abgeordnetenmandat gebunden, wie dies z.B. bei Verhandlungsrepräsentanten der anbietenden und nachfragenden Betriebswirtschaft zu erwarten ist, wenn sie an bestimmte Verhandlungsaufträge gebunden sind, so tritt keine Risikopräferenzverschiebung ein.[1] Dies wird mit dem zwischen den Partnern entstehenden zwischenpersönlichen Gebundenheitsgefühl und dem höheren Verantwortlichkeitsbewußtsein erklärt.

Die Risikopräferenzverschiebung mag auch damit erklärbar sein, daß Gruppenmitglieder mit hoher Risikopräferenz im allgemeinen in der Diskussion einen stärkeren Einfluß auf risikoscheue Personen ausüben als umgekehrt.[2] Schließlich läßt sich die Risikoverschiebung in Gruppen möglicherweise damit begründen, daß die Risikoübernahme selbst eine positive soziale Wertvorstellung impliziert[3], wonach risikoreichere Individuen eine höhere Wertschätzung genießen als risikoscheue. Der sozial wünschenswerte Umfang der Risikoübernahme wird in der Gruppendiskussion erfahren.

Es erscheint sinnvoll, nicht ausschließlich von e i n e r Erklärungshypothese auszugehen und auch individuelle, situative und gruppenspezifische Bedingungen als modifizierende Faktoren der Risikoverschiebung in die Analyse miteinzubeziehen. Für Beschaffungsentscheidungen ist jedoch dieses Phänomen von großer Wichtigkeit, da novative, komplexe Beschaffungsprozesse typische Beispiele für unsichere und risikoreiche Entscheidungen sind.

Neben den Gruppen des Beschaffungskernorgans üben unternehmungsinterne (z.B. Belegschaft, Aktionäre) und unternehmungsexterne (z.B. Beratungsfirmen, Kreditgeber, Gewerkschaften) I n t e r e s s e n g r u p p e n als Satelliten einen Einfluß auf den Ablauf und das Ergebnis des Beschaffungsprozesses aus.[4] Beispielsweise stellen Gewerkschaften häufig Forderungen hinsichtlich der Sicherheitsvorkehrungen von Maschinen und Anlagen.

---

1) Vgl. Lamm (1969), S. 512 ff.

2) Vgl. Wallach/Kogan/Bem (1968), S. 442; Jones/Gerard (1967), S. 637; Kupsch (1971), S. 283 f.

3) Vgl. Brown (1965), S. 698 ff.; Kupsch (1971), S. 287 ff.; Irle (1971), S. 177 ff.

4) Vgl. auch Weigand (1968), S. 45.

Nicht zu vernachlässigen sind bei den internen Interessengruppen die Abteilungen oder Arbeitsgruppen, die lediglich Vertreter in den engeren Personenkreis des Beschaffungssystems entsenden und folglich nur indirekt über ihren Vertreter an der Beschaffungsentscheidung teilhaben.

> "Within each department there is the group interaction that affects recommendations by the department head. He may rely primarily on a clique of old-timers in whom he has confidence or 'young Turks' he has brought in from outside; he may depend on a particular foreman, who in turn has his own counselors within the work group. In some cases a department head may rely heavily on his assistant, who in turn has a pattern of group relationships that help to shape his recommendations. The department head may also be influenced by group associations outside the department or incidental to it - neighbors, the boys in the car pool, club-members, the known or suspected prejudices of higher levels of management."[1)]

Die Gruppen des Beschaffungssystems stellen selbst Forderungen, unterstützen bestimmte Maßnahmen oder Versprechen und widersetzen sich erwarteten Entwicklungen, sie entsenden Vertreter in das Beschaffungskernorgan oder sie versuchen, die Zusammensetzung des Entscheidungsorgans in ihrem Sinne zu gestalten. Die Gruppenstruktur des Beschaffungssystems und die Gruppeneigenschaften sind Variablen des politischen Beschaffungsprozesses.

42. Organisationale Eigenschaften

Das Individualverhalten und Gruppenverhalten in betriebswirtschaftlichen Organisationen ist vor dem Hintergrund konkreter organisationaler Strukturen und "Kulturen" zu sehen. Die strukturellen Eigenschaften einer Organisation[2)] stecken die Ausgangsbedingungen für die in der Betriebswirtschaft tätigen Menschen ab.

Der Grad der Integration bzw. Diversifikation von Unternehmungen

---

1) Douglas/Field/Tarpey (1967), S. 105.

2) Vgl. zu diesem Begriff Dienstbach (1972), S. 86; zu Attributen von Organisationen vgl. auch Gabele (1972), S. 240 ff.

ist eine erste Variable, die bei Beschaffungsentscheidungen wirksam wird.[1] Bei integrierten Betriebswirtschaften sind die einzelnen "divisions" weitgehend voneinander abhängig, bei diversifizierten dagegen operieren die "divisions" selbständig. Ackerman stellte bei der Untersuchung zweier integrierter und zweier diversifizierter Unternehmungen fest, daß bei Investitionsentscheidungen in den integrierten Betriebswirtschaften der Investitionsanstoß, die Projektdefinition und der Fortgang der Investitionsüberlegungen weitgehend zentral gesteuert wurden, während in den diversifizierten Betrieben das Divisionsmanagement die dominierende Rolle übernahm. Lediglich die Autorisierung einer Entscheidung erfolgte durch das Unternehmensmanagement, wobei allerdings das Durchsetzungsvermögen und die politische Macht der Manager der einzelnen Divisionen eine große Rolle spielte.

Ein Einfluß auf Beschaffungsentscheidungen geht ferner vom Ausmaß der Zentralisation oder Dezentralisation der Beschaffungsabteilung aus.[2] Bei zentraler Beschaffung übernimmt eine Beschaffungsabteilung den Einkauf für die Organisation, bei dezentraler Beschaffung unterhalten einzelne Divisionen oder Werke eigene Beschaffungsabteilungen. In der Regel herrschen in der Praxis Organisationsformen vor, die zwischen den Extremen völliger Zentralisation oder Dezentralisation liegen.

Die Organisationsstruktur ist ein Einflußfaktor für den geographischen Standort des Einkäufers, für die formalen und informalen Autoritäts- und Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Einkaufspersonal und den Benutzern des Beschaffungsgutes und für die formalen Autoritätsbeziehungen innerhalb des Beschaffungsbereiches.[3] Außerdem kann davon ausgegangen werden, daß sich ein Einkaufsagent bei Dezentralisation der Beschaffungsfunktion loyaler gegenüber den Benützern als gegenüber der eigenen Abteilung verhält. Dies läßt sich aus dem näheren und häufigeren formalen und informalen Kontakt und den da-

---

1) Vgl. zum folgenden Ackerman (1970).

2) Vgl. zur Zentralisation und Dezentralisation von Beschaffungsabteilungen z.B. Westing/Fine (1967), S. 26 ff.; England (1965), S. 54 ff.; Heinritz/Farrell (1971), S. 57 ff.

3) Vgl. Wind (1967a), S. 168; Webster/Wind (1972), S. 65; Howard/Sheth (1969), S. 86.

bei empfangenen sozialen und organisationalen "Belohnungen" ableiten. Es werden dann häufig die Entscheidungskriterien der Techniker und Ingenieure, z.B. hohe Qualität und kurze Lieferfristen, als vorrangig übernommen. Bei Zentralisation dagegen ist die eigene Abteilung die primäre Kontaktstation. Vorgesetzte und Kollegen "verteilen" soziale und organisationale Sanktionen und Gratifikationen. Wichtigstes Beurteilungskriterium wird dann z.B. die Kostenwirtschaftlichkeit.[1)]

Betrachtet man sozio-technische Organisationen als Gesamtheiten, so erscheint deren Anpassungsfähigkeit als relevante Eigenschaft für Beschaffungsentscheidungen. Hage stellt dazu eine Reihe teils empirisch bestätigter Hypothesen auf.[2)] Danach ist die Anpassungsfähigkeit einer Organisation um so geringer, (1) je größer die Einkommens- und Prestigedifferenzen zwischen den einzelnen Statusebenen sind; (2) je geringer die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist; (3) je größer die Kapazitätsauslastung ist; (4) je spezialisierter und wirtschaftlicher die Anlagen arbeiten; (5) je höher die Zentralisation von Entscheidungsbefugnissen ist und (6) je starrer die einzelnen Rollen definiert bzw. formalisiert sind; (7) je geringer die Komplexität einer Organisation ist, d.h. je weniger Spezialisten in der Organisation tätig sind und je kürzer die Ausbildungszeit der Beteiligten ist.

Ergänzend zu diesen Gesichtspunkten beziehen Burns und Stalker noch die Autoritäts- bzw. Machtstruktur und die Kommunikationsstruktur in die Analyse mit ein.[3)] Sie unterscheiden mechanistische, innovationsunwillige Systeme, die weitgehend bürokratisiert sind, den Individuen relativ starre Rollen zuweisen und sich durch einen hohen Grad an Entscheidungszentralisation auszeichnen, und organistische, innovationsbereite Systeme mit flexibler

---

1) Vgl. dazu Frank/Massy/Wind (1972), S. 97; Webster/Wind (1972), S. 65 f.; Webster (1970), S. 127 f.

2) Vgl. Hage (1965), S. 296 ff.; Dienstbach (1972), S. 87 ff.

3) Vgl. Burns/Stalker (1961), S. 96 ff.; vgl. auch Meffert (1968), S.238 ff.; Burns (1966), S. 172 ff.; Lipp (1971), S. 316 f.; Hower/Lorsch (1967), S. 166 ff.

Macht- und Verantwortlichkeitsverteilung und umfangreichen vertikalen und horizontalen Kommunikationsbeziehungen. Es ist allerdings hervorzuheben, daß die Flexibilität bzw. Starrheit der Organisationsstruktur und die Innovationsbereitschaft von Organisationen auch davon determiniert sind, ob die Systeme von stabilen oder unsicheren wirtschaftlichen Lagen begleitet werden, wie rasch sich in ihrem Bereich der technologische Wandel vollzieht, welcher Art das Produktionsprogramm ist und welche sozial- und wirtschaftsgeschichtlichen Bedingungen die Entwicklung der Organisation bestimmten.[1] Schließlich kann die Anpassungsbereitschaft von Unternehmungen nicht von den in ihnen wirkenden Individuen, deren subjektiver Risiko- und Innovationseinstellung und deren Erfahrung und Lernwilligkeit losgelöst werden.

Der zuletzt angedeutete Aspekt gilt auch für die Charakterisierung innovationsfreudiger Industrieunternehmungen, die Webster vornimmt.[2] Nach seiner Darstellung sind innovative Betriebswirtschaften solche, für die (1) die Innovation relative Gewinnvorteile bringt, (2) die das Risiko - Kriterium ist das Investitionsvolumen und das Maximum potentieller Verluste - relativ gefahrlos auf sich nehmen kann, wobei die Unternehmensgröße, die Liquidität und das Selbstvertrauen der Unternehmensführung Einflußfaktoren für die Risikoeinstellung sind, (3) deren Zielanspruchsniveau recht hoch ist und (4) für die die Informationen des Anbieters die Vorteilhaftigkeit der Innovation bestärken und das empfundene Risiko reduzieren helfen.[3]

Die Eigenschaften einer Organisation haben Rückwirkungen auf die Eigenschaften formaler und informaler Gruppen in dieser Organisation und auf die individuellen Organisationsmitglieder. Insofern sind die Organisationseigenschaften relevante Determinanten der Beschaffungsentscheidung. Umgekehrt sind die organisationalen Eigenschaften variierbar und diese Veränderbarkeit unterliegt

---

1) Vgl. Lipp (1971), S. 316.

2) Vgl. Webster (1969), S. 37 ff.; Webster (1968a), S. 427 f.; Robertson (1970), S. 138.

3) Vgl. Webster (1969), S. 39.

den individuellen und gruppenspezifischen Verhaltensweisen und Entscheidungen. Die Eigenschaften einer Organisation sind also einerseits Daten im Beschaffungsprozeß, andererseits werden sie unter Umständen selbst zu von der Beschaffungsentscheidung abhängigen Variablen.

5. Interpersonale Beziehungen als Elemente des Beschaffungssystems

51. Kommunikationsbeziehungen

Wesentliches Merkmal kollektiver Beschaffungsentscheidungen sind die kommunikativen Beziehungen zwischen den Elementen des Beschaffungssystems. Die fiktive Ein-Mann-Unternehmung der traditionellen Unternehmungstheorie, in der Kommunikationsprobleme nicht auftreten, hat dem komplexen Sozialsystem "Betriebswirtschaft", in dem Individuen und Gruppen Informationen gewinnen, verarbeiten und weiterleiten, zu weichen.[1] Damit wird die Kommunikation als interpersonale oder intergruppale Interaktion zum Zwecke des Informationsaustausches[2] eine der wichtigsten Determinanten für den Ablauf und das Ergebnis des Beschaffungsprozesses. Vom Netzwerk der Kommunikationsbeziehungen hängt es ab, ob, wann und wie ein Beschaffungsvorgang zustande kommt, welche Personen und Gruppen am Entscheidungsprozeß beteiligt werden, welche Argumente für und wider Beschaffungsalternativen vorgebracht werden, welche Objekte favorisiert werden und wie letztlich die Entscheidung ausfällt.

Die allgemeine Aufgabe der in einem interorganisatorischen Beschaffungssystem zusammengefaßten Individuen besteht in der gemeinsamen Lösung bestimmter Beschaffungsprobleme. Zu diesem Zweck erfolgt zwischen den Mitgliedern ein bewußter Informationsaustausch. Die Vertreter der nachfragenden Betriebswirtschaft benötigen Informationen über relevante Problemlösungen, die Repräsentanten der anbietenden Organisation Informationen über die Wünsche und Probleme der Verhandlungspartner. Die Informationsnachfragen

---

1) Vgl. Heinen/Fahn/Wegenast (1972), S. 691 ff.

2) Vgl. zum Begriff der Kommunikation z.B. Chmelik/Kappler (1972), S. 174 f.; Kramer (1965), S. 31 ff.

und -angebote sind selbst wiederum Ergebnis interpersonaler Kommunikationsprozesse.

Die Gewinnung und darauf aufbauend die Bereitstellung von Informationen dienen dem Zweck, die kognitiven Werte, Attitüden und Überzeugungen des jeweiligen Kommunikationspartners entsprechend den Vorstellungen des Informationssenders zu strukturieren und seine Verhaltensweisen in dessem Sinne soweit möglich zu modifizieren.[1] Die interpersonale Kommunikation im Beschaffungssystem wird geleitet von individuellen und gruppenspezifischen Werten und von subjektiven Interpretationen organisatorischer Ziele und Beschränkungen.

Die Beeinflussungsfunktion der Informationsübermittlung gilt grundsätzlich, unabhängig davon, ob der Kommunikationsinhalt faktischer, valuativer oder präskriptiver Art ist. Die Unterscheidung einer informierenden und beeinflussenden Funktion der Kommunikation ist rein analytischer Natur. Jede Information, die von einem Entscheidungsträger als Entscheidungsprämisse akzeptiert wird, führt zu einer Veränderung der kognitiven Persönlichkeit und damit zu einer Beeinflussung des Individuums.

Die Kommunikationspartner, die Kommunikationsinhalte, die jeweilige Kommunikationsrichtung und die Kommunikationsmittel sind die wichtigsten Faktoren jeder Kommunikationsbeziehung im interorganisatorischen Zwischensystem.[2] Die Ausprägungen dieser Variablen konstituieren die Kommunikationsstruktur des Beschaffungssystems. Sie setzt sich aus formalen und informalen Kommunikationsbeziehungen zusammen.[3] Die formelle Kommunikationsstruktur des Beschaffungssystems ist das bewußt geschaffene System

---

1) Vgl. Hall (1965), S. 63 ff.; Webster/Wind (1972), S. 56 f.; Klis (1970), S. 21 ff.; Crane (1965), S. 35 ff. Zu einer ausführlichen Diskussion von Kommunikationsfunktionen vgl. Thayer (1961), S. 135 ff.

2) Vgl. dazu Wurst (1967), S. 72 ff.; Chmelik/Kappler (1972), S. 175; Mayntz (1967), S. 90.

3) Vgl. Mayntz (1966), S. 11 ff.

von Anordnungen und Regelungen, das den Informationsaustausch zwischen den Personen und Gruppen determiniert. Als formell können in einer erweiterten Begriffsfassung auch die Interaktionsbeziehungen interpretiert werden, die sich gewohnheitsmäßig entwickelt haben und von der Mehrzahl der Mitglieder des Beschaffungssystems als vorteilhaft und "rechtmäßig" anerkannt werden. Die informelle Kommunikationsstruktur dagegen entsteht spontan und ungeplant, da die Organisationsmitglieder sich nicht allein an autorisierten Anordnungen orientieren, sondern ihr Verhalten auch an ihren privaten Vorstellungen und Werten sowie ihren sozio-emotionalen Beziehungen ausrichten.

Formelle und informelle Kommunikationsstrukturen sind im Beschaffungssystem nicht immer klar zu unterscheiden. Dies ergibt sich zum einen aus der allgemeinen Feststellung, daß mit der Unternehmenshierarchie die Freiheitsgrade hinsichtlich Informationsmittel, -inhalt und -richtung zunehmen und daß folglich die subjektive Interpretation der Rechte und Pflichten durch einen Entscheidungsträger auch die Variablenausprägung der Kommunikationsstruktur bestimmt.[1] Zum anderen sind die Beziehungen zwischen den Mitgliedern fremder Organisationen im interorganisatorischen Zwischensystem nur beschränkt einer formalen Ordnung zugänglich. Rein intraorganisatorische Interaktionen können dagegen in gewissen Grenzen formale geplant werden. Diese Grenzen ergeben sich daraus, daß sich der Ablauf novativer Entscheidungsprozesse nicht in einen starren Rahmen einfügen läßt. Der Kommunikationsfluß im Beschaffungskernorgan sowie zwischen Satelliten und Beschaffungskernorgan ist eine Funktion persönlichkeitsbestimmter und funktionaler Eigenschaften der beteiligten Individuen und Gruppen, der Besonderheiten der zu lösenden Beschaffungsaufgabe insgesamt und der zu vollziehenden Teilprozesse und Teilaufgaben im besonderen - danach kann das Einflußschwergewicht einer Abteilung bzw. eines Abteilungsvertreters variieren - und schließlich der intra- und extraorganisationalen Umweltbedingungen.[2]

---

1) Vgl. Snyder/Bruck/Sapin (1962), S. 126.

2) Vgl. Wind (1967a), S. 162 f.

Die Kommunikationsbeziehungen im Beschaffungssystem können relativ frei bzw. relativ gebunden sein.[1] In einem freien Kommunikationssystem kann jedes Mitglied des Beschaffungssystems mit jedem anderen Kommunikationsbeziehungen aufnehmen. Bei gebundenen Kommunikationsstrukturen unterliegen die interpersonalen Beziehungen, die Kommunikationsinhalte und -mittel oder z.B. die Zeitpunkte und Reihenfolge der Kontakte Beschränkungen. Die Bindung des Informationsflusses und des Kommunikationsinhalts kann sich aus der spezifischen organisationalen "Kultur" und aus gewohnheitsmäßigen Verhaltensweisen ergeben, nach denen bestimmte horizontale und vertikale Kontaktaufnahmen als üblich oder unüblich gelten.

> "Der größte Teil der gegenseitigen Unterrichtung geht reibungslos und selbstverständlich nach den Regeln der traditionellen Übung und des menschlichen Taktes vonstatten. Zur Erfüllung der Forderung nach organisierten Informationswegen genügt es häufig, daß man sich überhaupt in regelmäßigen Zeitabständen von organisatorischer Sicht den eingefahrenen Informationswegen widmet."[2]

Quelle bestimmter Bindungen sind bei verschiedenen Rechtsformen gesetzliche Regelungen. Beispielsweise regelt das Aktiengesetz die Kommunikationsbeziehungen zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.[3] Die Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat nach § 90 Aktiengesetz ist für Beschaffungsentscheidungen insofern relevant, als der Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik zu informieren hat, d.h. unter anderem über die geplanten Investitionen. Ebenso sind die Informationsbeziehungen und Informationsinhalte zum Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß teilweise gesetzlich fixiert (z.B. beschränktes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats für Betriebsänderungen oder Einführung anderer Arbeitsmethoden; Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses in wirtschaftlichen Angelegenheiten). Schließ-

---

1) Zur Unterscheidung freier und gebundener Kommunikationssysteme vgl. z.B. Kramer (1965), S. 127 ff.; Chmelik/Kappler (1972), S. 177.

2) Kosiol (1959), S. 68.

3) Vgl. dazu z.B. Albach (1966), S. 33; Saage (1966), S. 39 ff.; vgl. auch Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (1971), S. 46 ff.

lich können die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Individuen und Gruppen des Beschaffungssystems, die Reihenfolge der Informationsaustauschprozesse, z.B. die Kontakte zwischen den Stäben der technischen, wirtschaftlichen oder finanziellen Überprüfung der Beschaffungsobjekte, und der Inhalt der weiterzugebenden Informationen (beispielsweise existieren in manchen Betrieben spezifische Unterlagen für die Einreichung von Investitionsanträgen) formell vorgeschrieben sein.[1)]

Für die Repräsentanten der anbietenden Betriebswirtschaft ist bedeutsam, welche Instanzen in der nachfragenden Betriebswirtschaft für die Aufnahme des ersten Kontaktes zuständig sind. Häufig besitzt oder wünscht die Beschaffungsabteilung das Recht, interorganisatorische Beziehungen zu etablieren und die Verkaufsagenten an sonstige interessierte Stellen weiterzuleiten. Die Umgehung derartiger ungeschriebener und nicht in jedem Falle formaler Ansprüche der Einkaufsagenten durch Verkaufsrepräsentanten (back door selling) kann sogar zu einem Auftragsverlust für den entsprechenden Verkäufer führen, da die Mitglieder des Beschaffungsbereichs darin eine Bedrohung ihres Status und ihrer Macht erblicken.[2)] Sie versuchen deshalb klarzumachen, daß eine Auftragserlangung nur über die Beschaffungsabteilung bewerkstelligt werden kann. Nach dieser ersten Kontaktnahme dürften jedoch die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Repräsentanten der beiden Betriebswirtschaften relativ frei sein und den Informationsanforderungen der Entscheidungsträger angepaßt werden. Für die eigentlichen Vertragsverhandlungen können wieder Regelungen die Kommunikationspartner und Kommunikationsbeziehungen bestimmen.

Die Kommunikationsbeziehungen im Beschaffungssystem sind vorwiegend zweiseitiger Natur, d.h. die Kommunikationspartner übernehmen abwechselnd die Rolle des Informationssenders und -empfängers.[3)] Bei einseitigen

---

1) Relevante Beispiele sind zu finden bei Kosiol (1959), S. 67 ff.; Meier (1970), S. 20 ff.

2) Vgl. Strauss (1964), S. 141; Strauss (1962), S. 165; Marrian (1966), S. 17; Wind/Webster (1972), S. 412.

3) Zu einseitigen und zweiseitigen Kommunikationsbeziehungen vgl. Kramer (1965), S. 117 ff.

Kommunikationsbeziehungen wird der Informationsempfänger zum reinen Ausführungsorgan, wenn z.B. der Einkäufer nur den spezifizierten Auftrag der Produktionsabteilung weiterleiten kann oder die Informationen des Senders beim Empfänger keine Beachtung finden. Beispielsweise können gewisse beschaffungsbezogene Forderungen von Satelliten des Beschaffungssystems einfach "versiegen" oder bewußt ohne Widerhall bleiben. In aller Regel wird jedoch sowohl innerhalb des Beschaffungszentrums als auch zwischen Beschaffungskernorgan und den Satellitengruppen des Beschaffungssystems ein Informationsaustausch erfolgen. Für den letzteren Fall gilt dies um so mehr, wenn die Entscheidung zu Änderungen der Organisationsstruktur führt. Die zweiseitige Kommunikation hat dann den Sinn, potentielle Anpassungswiderstände anzuzeigen und durch Versprechungen oder tatsächliche Gegenmaßnahmen zu reduzieren.

Von besonderer Bedeutung für das Beschaffungssystem ist, ob eine Information direkt an den beabsichtigten Empfänger weitergeleitet wird oder auf dem Umweg über Dritte[1], denn jede mehrstufige Kommunikation birgt die Gefahr in sich, daß Informationen überhaupt nicht oder in bewußt oder unbewußt veränderter Form übermittelt werden. Die Mehrstufigkeit führt zur Informationsabhängigkeit der Entscheidungsträger und zur Filterung von Informationen.[2] So kann es dazu kommen, daß eine vorentscheidende Stelle Beschaffungsalternativen oder potentielle Lieferanten aufgrund einer spezifischen Betrachtungsweise ablehnt und damit für andere Entscheidungsträger möglicherweise interessante Problemlösungen nicht mehr weiter in Betracht gezogen werden.

Faktoren für das Ausmaß der Informationsfilterung sind unter anderem der Status und das Statusstreben von Untergebenen sowie die menschlichen Beziehungen und gegenseitigen Einstellungen der Kommunikationspartner. Die vertikale Kommunikation problembezogener Informationen wird um so ungenauer, je stärker das individuelle Verlangen nach Aufstieg in der Unternehmungshier-

---

1) Vgl. Kramer (1965), S. 120 ff.

2) Vgl. Crane (1965), S. 270; Cyert/Simon/Trow (1966), S. 602 f.; Kloidt/Dubberke/Göldner (1959), S. 19; Kosiol (1959), S. 80.

archie ist, je weniger glaubwürdig und je einflußreicher gleichzeitig der Vorgesetzte in den Augen des Untergebenen erscheint.[1)]

Filterstellen können durch direkte Kommunikation umgangen werden. Kosiol berichtet von einem Fall, in dem ein leitender Direktor nicht darauf wartete, bis Beschaffungsanregungen zu ihm gelangten, sondern er selbst zu den Anregungen ging, d.h. in täglichen Betriebsrundgängen unmittelbaren Kontakt mit den Mitarbeitern aufnahm.[2)]

Mehrstufige Kommunikationsbeziehungen müssen nicht zu Informationsnachteilen führen. Sie können im Gegenteil eine gezielte Informationsweitergabe an die Individuen und Gruppen zur Folge haben, die z.B. spezifische Informationen von seiten des Anbieters benötigen.

> "Intra-firm communication will become progressively more difficult as technology becomes more complicated. The buyer must more and more see his professional role in sufficiently understanding the functions and techniques of purchasing. In many large firms he and his staff cannot hope to be experts in all the products the firm buys. He must buy to the specifications drawn up by the company's technical staff and once a specification has been drawn up there are many forces inside the firm which are opposed to change. The salesman has a particulary important opportunity in trying to bridge these communications gap inside the firm he is selling to. Some professional buyers are not unaware of this and, for this reason, after initial contact has been made, encourage salesman to make contact direct with the company's design staff and engineers."[3)]

Mehrstufige Kommunikationsbeziehungen im Beschaffungssystem sind unerläßlich. Vor allem die Vertreter der anbietenden Betriebswirtschaft sind sozusagen Informationssammelstellen. Im interorganisatorischen Beschaffungssystem werden Forderungen erhoben und Wünsche hervorgebracht, die die Verkaufsrepräsentanten an kompetente Stellen in der eigenen Organisation weiter-

---

1) Vgl. Read (1966), S. 390 ff.; Trebesch/Jäger (1971), S. 152; vgl. auch Blau/Scott (1963), S. 121 ff.; Jackson (1964), S. 492 ff.

2) Vgl. Kosiol (1959), S. 74 f.

3) Rowe (1966), S. 87 f.

leiten und die unter Umständen zu einer Erweiterung des Zwischensystems um zusätzliche Mitglieder der Anbieterorganisation führen. Ferner werden die Verkäufer mit überzeugenden Argumenten versehen, mit denen sie vor der Verkaufsleitung für die Interessen des Kunden kämpfen können.[1)]

Die Feststellung einer bestimmten Kommunikationsstruktur reicht noch nicht aus, um die Bedeutung einzelner Individuen und Gruppen im Beschaffungsprozeß kennzeichnen zu können. Ein gewisses Indiz dafür sind die Intensität und die Extension der Kommunikationsbeziehungen.[2)] Die Intensität wird durch die Häufigkeit kommunikativer Kontakte zwischen Individuen oder Gruppen des Beschaffungssystems gemessen, die Extension nach der Zahl der Mitglieder einer Gruppe, die in die Kommunikation einbezogen werden. Intensive Kommunikationsbeziehungen können zur Folge haben, daß besondere individuelle oder gruppenspezifische Sichtweisen und Argumente im Beschaffungsprozeß ein Übergewicht erlangen.

Innerhalb des Beschaffungskernorgans werden im allgemeinen häufigere Kontakte stattfinden als zwischen Satelliten und Beschaffungszentrum. Im Beschaffungszentrum selbst ist die Intensität der Kommunikation und auch die Extension (z.B. wieviele Fachleute der Produktions- oder Beschaffungsabteilung in das Kernorgan delegiert werden) eine Funktion des zu lösenden Teilproblems und der dazu erforderlichen Sachkenntnisse, des Ansehens und der fachlichen Qualifikation von Individuen, der Machtverhältnisse sowie der gegenseitigen Erwartungen und sozio-emotionalen Beziehungen.[3)] Bei Adoptionsprozessen lassen sich intraorganisationale "Meinungsführer" feststellen, die während des Entscheidungsprozesses zu Rate gezogen werden. Die Meinungsführer sind meist Individuen, die in stärkerem Maße als andere unpersönlichen Informationsquellen (z.B. Werbung) ausgesetzt sind und sich sorgfältiger als andere mit diesen Informationen auseinandersetzen. Außerdem haben sie eine längere

---

1) Vgl. Lietz (1968), S. 240.

2) Vgl. Walton (1966), S. 414.

3) Vgl. auch Jackson (1964), S. 488 ff.; Blau (1966), S. 398 ff.

praktische Erfahrung, d.h. sie sind nicht zu jung und somit bereits "vertrauenswürdig" und auch nicht zu alt, erscheinen also noch nicht von der Entwicklung "überholt".[1)]

Für Beschaffungsentscheidungen sind unter Umständen intensive interorganisatorische Kommunikationsbeziehungen von besonderer Relevanz, wenn z.B. infolge des dauernden Kontaktes sich beide Marktseiten jeweils über die Pläne des anderen vorzeitig informieren können und der Anbieter dem treuen Kunden vorzeitig bestimmte Neuentwicklungen offenbart.[2)]

Welche Ausprägungen die Variablen des Kommunikationssystems annehmen, ist allgemeingültig nicht festzustellen. Sie variieren von Beschaffungssituation zu Beschaffungssituation und von Unternehmung zu Unternehmung. Abbildung 15 soll vereinfacht eine fiktive Kommunikationsstruktur in einem interorganisatorischen Beschaffungssystem darstellen. Sie zeigt die Kommunikationsbeziehungen im Kernorgan mit Schwerpunktbeziehungen zu einem Stab als dem "Vertreter" des Vorstands und die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Satelliten sowie zwischen Kernorgan und Satellitengruppen. Danach können gewisse Satelliten formell mit den Elementen des engeren Beschaffungskreises keinen direkten Kontakt aufnehmen, sondern nur über andere Satelliten.

Weitere Verfeinerungen der Kommunikationsstruktur ergeben sich, wenn innerhalb des Kernorgans für Teilprobleme eigene Kommissionen gebildet werden, die dann die Ergebnisse ihrer Beratungen den übrigen Mitgliedern mitteilen, oder wenn z.B. der Einkäufer und der Repräsentant des Anbieters formell beauftragt werden, Beziehungen mit Personen, Gruppen oder betriebswirtschaftlichen Organisationen außerhalb des Beschaffungssystems aufzunehmen.[3)] Die Aufnahme formeller oder informeller Informationskontakte zu Mitgliedern betriebswirtschaftlicher Organisationen, die mit interessierenden Beschaffungsobjekten schon Erfahrungen gesammelt haben und deshalb als "industrielle Meinungsführer" gelten können, erscheint bei Beschaffungsentscheidun-

---

1) Vgl. Martilla (1971), S. 175 ff.
2) Vgl. Pfeiffer (1965), S. 100.
3) Vgl. Wurst (1967), S. 80 f.

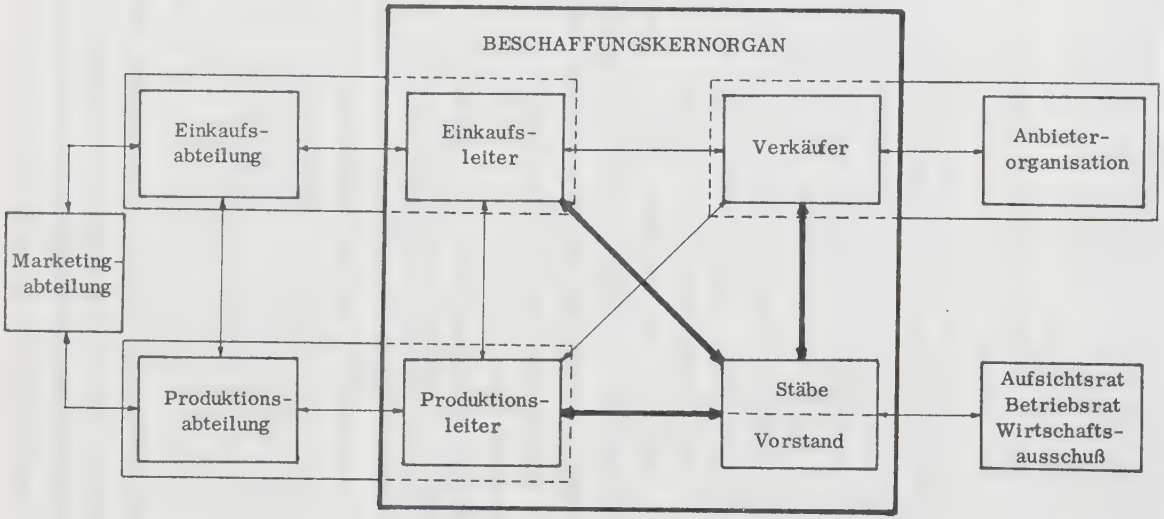


Abb. 15: Kommunikationsbeziehungen im Beschaffungssystem

gen von Betriebswirtschaften nicht die Bedeutung zu haben wie im Konsumgüterbereich. Allerdings sind Kontaktaufnahmen zu Ingenieuren oder Einkaufsagenten konkurrierender oder befreundeter Firmen festzustellen, und diese Kommunikationsbeziehungen werden zum Teil von den Verkaufsrepräsentanten arrangiert.[1)]

Neben der formellen Kommunikationsstruktur sind die informellen Kommunikationsbeziehungen wesentliche Elemente im Beschaffungssystem. Die Erfüllung organisatorischer Aufgaben ist nur ein Grund für den Kommunikationsprozeß. Die Mitglieder des Beschaffungssystems suchen den Informationsaustausch oder suchen ihn nicht, um auch persönliche Interessen und Bedürfnisse zu befriedigen.[2)] Diesem Zweck dienen vorwiegend die informalen Kontakte, die positive oder negative Wirkungen auf den formalen Kommunikationsprozeß haben können. Informale Kommunikationsbeziehungen lassen sich im Beschaffungskernorgan, unter den Satellitengruppen und zwischen Satelliten und Elementen des Kernorgans feststellen. Formal nicht vorgesehene Kommunikationen zwischen Mitgliedern des Beschaffungszentrums können den Zweck verfolgen, interne Koalitionen zu bilden, um bestimmten Forderungen einen größeren Nachdruck zu verleihen. Beispielsweise könnte sich der Repräsentant des Anbieters verstärkt und unter Umständen außerhalb vorgesehener Zeiten (z.B. privat) den Entscheidungsträgern widmen, von denen er einen stärkeren Entscheidungseinfluß erwartet. In der Praxis sind auch informelle Auseinandersetzungen über mögliche Alternativen zwischen Vertretern verschiedener Stäbe beobachtbar. Der Entscheidungsinstanz werden dann durch Stab-Absprachen vorbereitete Alternativen zur endgültigen Auswahl vorgegeben.[3)]

Informale Kommunikationsbeziehungen werden begünstigt durch persönliche

---

1) Vgl. zur interorganisatorischen "word-of-mouth-communication" Webster (1969), S. 39; Webster (1970a), S. 187 ff.; Martilla (1971), S. 175; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 18 ff.; Meffert (1972), S. 7, Abb. 4.

2) Vgl. Jackson (1964), S. 489.

3) Vgl. Irle (1971), S. 82.

Freundschaften[1] und durch die Anerkennung der Fähigkeiten und Kenntnisse einzelner. Einkaufsagenten wenden sich z.B. an Mitglieder der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, um sich deren Erfahrung und Kenntnisse über Lieferanten und Beschaffungsobjekte zugute kommen zu lassen.[2] Schließlich entstehen informale Beziehungen, wenn die formelle Kommunikationsstruktur zu starr und zeitraubend erscheint und wenn Entscheidungsbeeinflussende Zweifel an der Weiterleitung ihrer Argumente und Vorschläge haben. Sie bevorzugen die informelle direkte Kommunikation und versuchen, Informationsfilter zu umgehen.

> "If the person who proposes is not in the position to commit the company then he must be sufficiently persuasive (and perhaps skilful in selecting the person or persons to be persuaded) to induce those with that power to take the decision to investigate."[3]

Die formellen und informellen Kommunikationsstrukturen sind nur ein Teil der relationalen Eigenschaften von Beschaffungssystemen. Sie sind um die im folgenden zu behandelnden Machtbeziehungen und sozio-emotionalen Relationen zu ergänzen. Dabei sind die einzelnen relationalen Eigenschaften aufs engste miteinander verzahnt. Dies zeigte sich bereits bei der Darstellung der Kommunikationsstruktur. Sozio-emotionale Beziehungen können nur entstehen und Macht kann nur ausgeübt werden, wenn Kommunikationsstrukturen bestehen. Die Art der Machtausübung kann Gefühlsbeziehungen induzieren und verändern und sie kann gleichzeitig von der Stellung des "Mächtigen" im Kommunikationsnetz determiniert sein, der Informationsaustausch erfolgt auch nach sozio-emotionalen Relationen.[4] Diese Beispiele machen klar, daß eine Trennung relationaler Eigenschaften im Beschaffungssystem lediglich theoretisch, nicht aber empirisch vorgenommen werden kann.

---

1) Vgl. Strauss (1962), S. 174.

2) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 131.

3) Williams (1964), S. 126; vgl. auch Crane (1965), S. 273 ff.

4) Vgl. zur Interdependenz relationaler Eigenschaften Cartwright/Zander (1968), S. 494 ff.

52. Machtbeziehungen

Eine der kritischsten Variablen für das Verständnis organisationaler Beschaffungsprozesse ist die Machtstruktur im Beschaffungssystem. Die Macht und Machtausübung der am Beschaffungsprozeß direkt und indirekt beteiligten Individuen, Gruppen und Organisationen sind die dominierenden Faktoren für die Zusammensetzung des Beschaffungssystems, für die beschaffungsrelevante Bedeutung einzelner Systemkomponenten, für das Gewicht, das Argumenten und Gegenargumenten zukommt, und damit für den Auswahlprozeß selbst.

Macht im zwischenmenschlichen Bereich kann nur wirksam werden, wo mindestens zwei Individuen, Gruppen oder Organisationen vorhanden sind; sie ist eine typische relationale Eigenschaft. Eine Person, Gruppe oder Organisation übt Macht aus, wenn sie allein durch ihr Vorhandensein oder durch ihr aktuelles oder potentielles Verhalten eine andere Person, Gruppe oder Organisation beabsichtigt oder unbeabsichtigt dazu veranlassen kann, kognitive Werte, Einstellungen und Überzeugungen zu ändern, Informationen als Entscheidungsprämissen zu akzeptieren und "wünschenswerte" Verhaltensweisen zu zeigen.[1)] Danach ist nicht erforderlich, daß der Machtausübende bewußt und aktiv auf den Machtunterworfenen einwirkt, vielmehr kann er indirekt und möglicherweise ungewollt Macht ausüben, wenn sich der Machtunterworfene bewußt oder unbewußt an ihm orientiert. Macht ist nicht ein absoluter Besitz, sondern eher eine individuell empfundene Eigenschaft oder ein einem anderen subjektiv zugeschriebenes Attribut. Dies schließt jedoch gewollte Beeinflussungsstrategien, d.h. Versuche, durch überzeugende und manipulative Argumentation direkt die kognitive Persönlichkeit zu strukturieren, oder Maßnahmen, um den Zugang des Machtunterworfenen zu für ihn relevanten Informationen, Personen oder unterstützenden Mitteln unter die eigene Kon-

---

1) Vgl. Kirsch (1971a), S. 186; Klis (1970), S. 74; French/Raven (1968), S. 260; Cartwright/Zander (1968), S. 215 f. Einen umfangreichen Überblick über den Begriff der Macht in der traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, in der Organisationstheorie, den politischen Wissenschaften und in der Sozialpsychologie bietet Beier (1970), S. 23 ff.

trolle zu bringen, nicht aus.[1] Ferner muß die Machtwirkung nicht in jedem Falle unmittelbar beobachtbar sein; sie kann unter Umständen nur zu einer Modifikation kognitiver Informationsstrukturen führen, die erst später verhaltensrelevant wird.

Eine Berücksichtigung von Machtverflechtungen im Beschaffungssystem bliebe relativ abstrakt, wenn sie nicht über die Konstatierung von Machtbeziehungen hinausginge und die Grundlagen der Machtausübung außer acht ließe. Basis der Machtausübung ist im Prinzip jede absolute oder relationale Eigenschaft eines Mächtigen, die dieser besitzt bzw. die ihm von anderen zugeschrieben wird. Als Machtbasis können "Güter" materieller und immaterieller Art bezeichnet werden, z.B. die Verfügungsmöglichkeit über Informationen, Produktionsfaktoren oder Geld, das Ansehen bei Menschen oder formale Rechte.[2] Danach könnte eine unendliche Liste potentieller Machtbasen erstellt werden. French und Raven unterscheiden fünf Basen der Macht. Diese fünf Kategorien, die nicht immer eindeutig voneinander unterschieden werden können und in der Regel auch selten unabhängig voneinander wirksam werden, umfassen die wichtigsten Machtgrundlagen, die für Beschaffungssysteme von Bedeutung sind.

> "These five bases of O's power are: (a) reward power, based on P's perception that O has the ability to mediate rewards for him; (b) coercive power, based on P's perception that O has the ability to mediate punishments for him; (c) legitimate power, based on the perception by P that O has a legitimate right to prescribe behavior for him; (d) referent power, based on P's identification with O; (e) expert power, based on the perception that O has some special knowledge of expertness."[3]

Die Macht durch Belohnung oder Bestrafung beruht auf der Vor-

---

1) Vgl. Mechanic (1968), S. 197.

2) Vgl. Cartwright/Zander (1968), S. 217; Dahl (1957), S. 203; Kuhn (1970), S. 152; Klis (1970), S. 75.

3) French/Raven (1968), S. 263. Zu den Machtbasen im einzelnen vgl. French/Raven (1968), S. 263 ff.; Cartwright (1965), S. 28 ff.; Kirsch (1971a), S. 204 ff.; Wilemon/Gemmill (1971), S. 320 ff.

stellung des Machtunterworfenen, daß der Machthaber direkt oder indirekt dazu in der Lage ist, ihn bei der Erreichung positiv eingeschätzter Werte zu unterstützen oder zu hindern bzw. die Vermeidung negativer Wertausprägungen zu beeinflussen. Ein Individuum im Beschaffungssystem kann aufgrund seiner hierarchischen Stellung tatsächlich über Sanktionsmöglichkeiten verfügen oder diese Fähigkeit wird ihm von dem Beeinflußten infolge seiner augenblicklichen oder vergangenen Rangstellung sowie seinen formellen und informellen Verbindungen zu anderen Mächtigen nur zugeschrieben.[1] Daraus folgen auch die Möglichkeiten des direkten und mehr indirekten Machteinsatzes. Allerdings besitzt der "Mächtige" nur so lange soziale Macht, als er tatsächlich über ein Repertoire von Belohnungsangeboten und Strafandrohungen verfügt und die beeinflußte Person die Erlangung positiver Erträge bzw. die Vermeidung negativer Konsequenzen nur zu realisieren glaubt, wenn sie bestimmte Aufwendungen dafür leistet.[2]

Belohnungen und Bestrafungen können materieller oder immaterieller Art sein.[3] Belohnungen sind z.B. Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Wertschätzung bei den Verhandlungspartnern und die faire Behandlung und Respektierung im interorganisatorischen Beeinflussungsprozeß. Im intraorganisatorischen Bereich wird das Verhalten von Individuen weitgehend vom materiellen und immateriellen Anreizsystem der Organisation und der Erfahrung des einzelnen, wie in früheren Situationen bestimmte Verhaltensweisen honoriert wurden, determiniert. Darüber hinaus besitzen z.B. Einkäufer häufig Belohnungsmacht dergestalt, daß sie sich die Zustimmung anderer Entscheidungsträger zu ihren beschaffungsrelevanten Vorstellungen durch günstigen Bezug von Gütern für den persönlichen Bedarf "erkaufen". Gleiches gilt auch für die interorganisatorischen Beziehungen z.B. zwischen Vertretern und einkaufsentscheidenden Individuen (z.B. Werbegeschenke, Informierung über interessante offene Stellen in anderen Betriebswirtschaften).[4]

---

1) Vgl. Wilemon/Gemmill (1971), S. 320 f.

2) Vgl. Irle (1971), S. 21.

3) Vgl. zu Belohnungen und Bestrafungen auch Thibaut/Kelley (1965), S. 31 ff.

4) Vgl. dazu z.B. Strauss (1962), S. 174; Watson (1965), S. 624; Dickinson (1967), S. 7.

Die Macht durch Belohnung oder Bestrafung ist im interorganisatorischen Zwischensystem für diejenigen Individuen von besonderer Bedeutung, die als Repräsentanten einer Gruppe oder Organisation mit Repräsentanten anderer Gruppen oder Organisationen in Verhandlungsprozesse verwickelt sind. Empirische Untersuchungen lassen den Schluß zu, daß statusniedrigere Delegierte stärker darum bemüht sind, die Anerkennung des Referenzpartners oder der Referenzgruppe zu gewinnen, um das eigene Ansehen zu steigern. Sie stehen unter einem stärkeren Rechenschaftsdruck - vor allem wenn die Verhandlungsziele eindeutig festgelegt sind - und versuchen, den Erwartungen der Delegierenden zu entsprechen. Die Konsequenz kann eine gewisse Starrheit in der Verhandlungsführung sein. Statushohe Delegierte dagegen legen größeren Wert auf Anerkennung in der Verhandlungsrunde selbst.[1)]

"Reward power" und "coercive power" besitzen im Beschaffungssystem auch die Satellitengruppen. Ihre negative Sanktionsgewalt besteht in der Möglichkeit des Widerstandes, ihre positive Sanktionsgewalt in der Unterstützung von Individuen und Gruppen sowie deren Forderungen. Zugleich kann innerhalb des Beschaffungskernorgans und innerhalb der Satelliten ein gegenseitiger Belohnungsaustausch erfolgen, wenn ein Systemmitglied oder eine Subgruppe die Forderungen anderer unterstützt gegen die Zusicherung, sich auch für die eigenen Forderungen einzusetzen.

Machtbeziehungen belohnender oder bestrafender Art finden sich somit im Satellitenbereich, im Beschaffungskernorgan, zwischen Satelliten und Kernorgan sowie zwischen Mitgliedern des Beschaffungssystems und systemexternen Individuen und Gruppen. Beispielsweise besitzen Aufsichtsratsmitglieder die Möglichkeit, Vorstandsmitglieder durch Wiederwahl oder Nichtwiederwahl zu belohnen oder zu bestrafen.

Legitimierte Macht ist gegeben, wenn ein Individuum aufgrund aner-

---

1) Vgl. Trommsdorff (1971); Lamm (1969) und die jeweils angegebene Literatur. Zu intrapersonellen Konflikten von Verhandlungsführern vgl. auch Walton/McKersie (1965), S. 298 ff.

kannter gesellschaftlicher, organisationaler, gruppenspezifischer oder subjektiver Normen und Wertvorstellungen jemand das Recht zugesteht, in bestimmter Weise zu handeln oder behandelt zu werden.[1] Der Begriff der legitimierten Macht geht somit über die organisatorisch festgelegten formellen Rechte und Pflichten von Individuen und Gruppen hinaus und umfaßt neben sozio-kulturellen Gebräuchen, Sitten oder Tabus auch subjektive Verpflichtungsgefühle, z.B. dergestalt, daß jede empfangene Leistung mit einer Gegenleistung zu vergelten ist.

Die auf Gesetzen, Satzungen, formalen Rollen oder der historisch gewachsenen Organisationskultur beruhende Legitimationsmacht[2] verschafft Individuen oder Gruppen des Beschaffungssystems Rechte zur Vorgabe von Organisationszielen und Bewertungskriterien, zur Kontrolle und Bewertung der Verrichtungen anderer, zur Verteilung von Belohnungen und Bestrafungen, zur Inanspruchnahme bestimmter Kommunikationswege, zum Eingreifen im Beschaffungsprozeß sei es informierend, beratend, fordernd oder mitentscheidend.[3] Durch die formelle Machtstruktur werden die Rechte und Pflichten der Mitglieder des Beschaffungssystems festgelegt. Rechte und Pflichten beschreiben die Funktionen, die ein Systemmitglied zu erfüllen hat, die Stufe des Beschaffungsprozesses, auf der es in den Prozeß einzubeziehen ist und die Anzahl der Entscheidungsphasen insgesamt, an denen es mitwirkt. Zu welchem Zeitpunkt und wie intensiv jemand im Beschaffungsprozeß mitbestimmen und mitentscheiden kann hängt auch vom Status des betreffenden ab, der im allgemeinen in enger Beziehung zur Position in der formalen organisatorischen Hierarchie steht. Je höher der Status, desto größer ist die Chance der Teilnahme an der Beschaffungsentscheidung oder die Macht, den Teilnahmewunsch durchzusetzen.[4]

---

1) Vgl. French/Raven (1968), S. 264 ff.

2) Vgl. dazu auch Presthus (1963), S. 127 ff.; Weiss (1966).

3) Vgl. auch Webster/Wind (1972), S. 58.

4) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 59. Zur Statushierarchie vgl. z.B. Chmelik/Kappler (1972), S. 173 f.

Ausdruck legitimierter Macht ist die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen im Zwischensystem zur Lösung von Teilproblemen (z.B. Lieferantenwahl) oder für den abschließenden Wahlakt. Von Relevanz ist, wer überhaupt Mitentscheidungsrechte besitzt und wie sich die Stimmen auf einzelne Entscheidungsträger verteilen (z.B. gleiches Stimmrecht für alle).[1] Darüber hinaus geben die Abstimmungsregeln im Entscheidungsorgan (z.B. einfache Mehrheit, Einstimmigkeit u.a.m.) Einblick in die formelle Machtstruktur im Beschaffungssystem.

Das Vorhandensein von Machtpromotoren, die infolge ihrer instantiellen Macht in der Lage sind, komplexe novative Entscheidungsprozesse fördernd voranzutreiben, erweist sich als vorteilhaft.[2] Machtpromotoren drängen im allgemeinen auf eine Beschleunigung des Prozesses, worunter allerdings zum Teil die Qualität der Entscheidung leidet. Dieser negative Effekt vermindert sich allerdings, wenn der Machtpromotor zugleich über objektspezifisches Fachwissen verfügt, so daß sich Macht- und Fachpromotor in einer Person vereinigen.

Die legitimierte Macht als die Bereitschaft eines Individuums, Befugnisse anderer anzuerkennen, und als die Möglichkeit, sich auf formale Rechte stützen zu können, ist Ausdruck vergangener und bestehender Machtverhältnisse in der Organisation und im Beschaffungssystem. Sie unterliegt selbst der Dynamik sich verändernder und verändert werdender Machtstrukturen. Individuen und Gruppen versuchen, vor, während und nach Beschaffungsprozessen die eigene Legitimationsmacht zu stärken und die anderer nach Möglichkeit abzubauen.[3]

Im interorganisatorischen Zwischensystem vermengen sich intra- und interorganisatorische Machtbeziehungen auf der Basis der "legitimate power". Den Repräsentanten des Anbieters können z.B. bestimmte Rechte hinsicht-

---

1) Vgl. dazu Wurst (1967), S. 103 ff.

2) Vgl. Witte (1969), S. 494 f. Klümper (1969), S. 62 ff.

3) Vgl. z.B. Strauss (1962), S. 182 f.

lich der Auswahl von Kommunikationspartnern, der Besichtigung von Betriebsteilen, der Zusammenarbeit mit internen Organisationsmitgliedern oder der Erarbeitung von Beschaffungsalternativen sowie von Anpassungsprogrammen zur Reduzierung von Widerständen konzidiert werden.

Von besonderem Interesse erscheint im interorganisatorischen Bereich der Umfang der Verhandlungsbefugnisse der jeweiligen Verhandlungspartner sowie die subjektive Interpretation und Beurteilung dieser Befugnisse durch den Verhandelnden selbst und durch seinen Widerpart. Die Rangstellung und die Verhandlungsvollmachten können unter Umständen Indizien dafür sein, wie ernsthaft ein Marktpartner am erfolgreichen Abschluß eines Transaktionsprozesses interessiert ist.

Hoher formaler Status der Grenzstellen erleichtert im allgemeinen den Fortgang von Außenverhandlungen, da weitreichende Verhandlungsvollmachten die Flexibilität des Verhandelnden erhöhen.[1] Statusniedrigere Verhandlungspartner fühlen sich stärker an festgelegte Verhandlungsaufträge gebunden und ihre Konzessionsbereitschaft unterliegt einem strengen Rechenschaftsdruck gegenüber den Vorgesetzten. Ein Abweichen von bestimmten Positionen erfolgt in der Regel erst nach weiteren Konsultationen mit dem Vorgesetzten. Bei statushöheren Verhandlungspartnern ist die Konzessionsbereitschaft höher, was dazu führt, daß bei ihnen weniger Verhandlungen erfolglos abgebrochen werden. Die Vermutung, daß ungenügende Kompetenzen der Repräsentanten des Herstellers auf den Beschaffungsprozeß einen verzögernden Einfluß ausüben, während langdauernde Prozesse durch das Eingreifen von Mitgliedern der Führungsebene des Herstellers abgekürzt werden können, da sie aufgrund umfassender Vollmachten und ohne Rückfragen unmittelbare Zugeständnisse machen können, wird von Klümper in einer empirischen Untersuchung bestätigt.[2]

---

1) Vgl. zur Bedeutung des formalen Status von Grenzstellen Luhmann (1964), S. 234 ff.; Crane (1965), S. 287; Miller/Rice (1967), S. 66; Buskirk (1966), S. 184; Trommsdorff (1971), S. 83 ff.

2) Vgl. Klümper (1969), S. 104 ff.

Basis der "referent power" ist die Identifikation eines Individuums mit den Werten, Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer anderen Person oder einer Gruppe.[1] Es schätzt den Kontakt mit dem Vorbild. Je höher diese interpersonale Beziehung eingeschätzt wird, desto größer ist die "referent power". Je größer die dem Vorbild zugeschriebene "referent power", desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich der Machtunterworfene so verhält, wie er glaubt, sich verhalten zu müssen, um der Bezugsperson oder Bezugsgruppe einen Gefallen zu erweisen und die Wertschätzung durch das Vorbild aufrechtzuerhalten. Persönliche Freundschaften und langjährige gemeinsame Betriebserfahrungen bilden oft die Grundlage für die Entstehung von Machtbeziehungen durch Identifikation. Relationale Eigenschaften dieser Art besitzen auch die Vertreter der Herstellerorganisation. Jeder Inhaber einer Grenzposition unterliegt einer Fülle von Erwartungen, die von der Mutterorganisation, den Mitgliedern des Zwischensystems und sonstigen Individuen und Gruppen an ihn herangetragen werden. Aus den Kontakten im interorganisatorischen Zwischensystem können sich dauerhafte persönliche Beziehungen ergeben, die unter Umständen zu einer stärkeren Identifikation mit den Zielen der Mitglieder der Partnerorganisation oder mit subjektiven Zielvorstellungen der Verhandlungspartner führen.[1] Der Verkäufer kann sich auf die Seite seines Kunden begeben und eigenhändig Lieferfristen, Preise und Konditionen modifizieren. Persönliche Beziehungen "eröffnen Möglichkeiten des Vorfühlens und Aushorchens und der zusätzlichen Information über Geheimnisse und Hintergründe. Man kann Figuren in fremden Systemen aufgrund solcher Beziehungen ansprechen und bewegen, auch wenn sie der formalen Organisation nach gar nicht Grenzstelle sind. Sie handeln dann mit Rücksicht auf den Fortbestand der Beziehung ein bißchen anders, als sie es ohne Anstoß tun würden."[3]

---

1) Vgl. French/Raven (1968), S. 266 f.; Irle (1971), S. 25 f. Wilemon/Gemmill (1971), S. 325 f.

2) Vgl. Luhmann (1964), S. 225 ff.; Crane (1965), S. 201 f.; Miller/Rice (1967), S. 75 ff.; Guetzkow (1966), S. 20 ff.; Walton/McKersie (1965), S. 283 ff.; Katz/Kahn (1967), S. 60 ff.; Belasco (1966), S. 7.

3) Luhmann (1964), S. 227.

Die Macht durch Identifikation kann wirksam werden, ohne daß sich derjenige, der Ursprung der Beeinflussung ist, dessen bewußt ist. Der Machtunterworfene orientiert sich an der Bezugsgruppe oder Bezugsperson, die für ihn eine normative Funktion erfüllt. Die Anerkennung bzw. Nichtanerkennung des Anpassungsverhaltens durch das Leitbild kann als Belohnung oder Bestrafung empfunden werden, was die enge Verbindung der Identifikations- oder Sanktionsmacht offenbart. Die "referent power" kann jedoch auch bewußt als Machtmittel eingesetzt werden, um ein wünschenswertes Verhalten von Personen und Gruppen zu induzieren.

Als letzte Machtbasis ist die Expertenmacht zu nennen.[1] Experten wird auf bestimmten Gebieten größere Erfahrung und ein qualifizierteres Urteil zugetraut; sie besitzen tatsächlich oder auch nur vermeintlich einen Informationsvorteil, so daß ihren Entscheidungen größeres Gewicht zukommt. Der Informationsvorteil braucht sich nicht allein auf rein "technische" oder "wissensmäßige" Fähigkeiten und Kenntnisse spezieller Art zu beziehen; jemand kann z.B. auch "Experte" hinsichtlich der Führung von Projektgruppen sein. Unter Umständen verleihen erst technische Fertigkeiten zusammen mit Führungsqualitäten Expertenmacht. Das Ausmaß der anerkannten "expert power" einer Person hängt von der subjektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten durch den Machtunterworfenen ab oder von bestimmten Bewertungsstandards, deren Überschreiten Expertenmacht verleiht.[2]

Die Verteilung der Expertenmacht im Beschaffungssystem richtet sich unter anderem nach der Art des zu lösenden Teilproblems. Zur Spezifikation von Produkten oder zur Bestimmung der Anforderungen an die zu beschaffende Anlage werden möglicherweise die künftigen Benutzer - z.B. die Vertreter der Produktionsabteilung - gehört, bei der Gewinnung von Informationen über

---

1) Vgl. French/Raven (1968), S. 267 f.; Presthus (1963), S. 127 f.; Mechanic (1968), S. 201 f.; vgl. auch Galbraith (1968, S. 76 ff.), der von der "Technostruktur" spricht. "Ein Teil der Macht geht ... auf denjenigen oder diejenigen über, die ... Informationen besitzen." (Galbraith (1968), S. 82).

2) Vgl. Wilemon/Gemmill (1971), S. 323.

relevante Lieferanten oder bei der Lieferantenwahl erhält vielleicht die Einkaufsabteilung größeres Stimmengewicht. Besondere Expertenmacht muß den Stäben zugeschrieben werden, die bei Beschaffungsentscheidungen beratende und in aller Regel vorentscheidende Funktionen übernehmen. Vielfach wird die Entscheidung in die Stäbe oder Ausschüsse verlagert und die zur Entscheidung formell Befugten autorisieren lediglich die gemachten Vorschläge.[1] Die Macht der Stäbe beruht nicht selten auf der Verfügungsmacht über spezielle Kommunikationskanäle und Informationen sowie deren Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten mathematischer Entscheidungsmodelle. Die Ergebnisse derartiger Kalküle können dann als überzeugende Argumente in die Diskussion eingebracht werden, wenn Entscheidungsträger von deren Richtigkeit und Optimalität überzeugt sind bzw. überzeugt werden. Für Kalkülergebnisse gilt, was Bauer für Forschungsergebnisse allgemein feststellt: "Research findings are organizational weapons (among other things). They support some poeple, and undercut others."[2]

Als Experten im Beschaffungssystem sind sicherlich die Vertreter der anbietenden Organisation zu bezeichnen. Insbesondere bei novativen, komplexen Beschaffungsentscheidungen besitzen sie zum Teil ein "Informationsmonopol" über die Arbeitsweise und Einsatzmöglichkeiten des angebotenen Beschaffungsobjektes.[3] Sie sind sozusagen die Lehrmeister im interorganisatorischen Zwischensystem.

Die Fähigkeit eines Individuums Macht auszuüben kann sich auf eine unterschiedliche Anzahl von Machtbasen stützen und sich auf eine unterschiedliche Anzahl von Personen beziehen. Damit stehen die Begriffe der "range of power" und "domain of power" in enger Beziehung.[4] Der Machtbereich (range of power) kennzeichnet die Menge kognitiver Strukturen und beobacht-

---

1) Zum Einfluß von Stäben vgl. Irle (1971), S. 86 ff.; Rissel (1964), S. 51 ff.; Robinson/Faris (1967), S. 132 ff.

2) Bauer (1963), S. 298.

3) Vgl. zur Bedeutung von Ingenieuren hierbei Andelson (1970).

4) Vgl. Cartwright (1965), S. 22 ff.

barer Verhaltensweisen von Menschen, die der Machtausübende beeinflussen kann, die Machtausdehnung (domain of power) umfaßt die Menge der Personen, auf die er einwirken kann. Mit dem Umfang dieser Machtbereiche variiert das zur Verfügung stehende Machtpotential des einzelnen. Hinzukommen muß jedoch noch die Bereitschaft von Individuen, die Macht anzuerkennen bzw. aus der Sicht des Machthabenden der Wille und die Motivation, die Machtmittel einzusetzen. Letzteres ist unter anderem davon abhängig, welche "Kosten" und "Erträge" nach Meinung des Aktors aus der Machtausübung entstehen werden und welche Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Aktion beigemessen wird, was zum Teil wieder eine Funktion der individuellen Einschätzung der eigenen Machtposition ist.[1] Die bewußte oder unbewußte Überschätzung der eigenen Macht kann zur Unglaubwürdigkeit und zum Machtverlust führen.

Im Beschaffungssystem interagieren Mitglieder verschiedener Organisationen. Das hat zur Folge, daß die Ausführungen zu interpersonellen Machtbeziehungen um Aspekte interorganisatorischer Machtrelationen zu ergänzen sind. Die Elemente des Beschaffungssystems handeln als Vertreter von Organisationen, die als soziale Systeme über andere soziale Systeme Macht ausüben können. Die Macht einer Unternehmung A besteht darin, daß sie die Möglichkeit besitzt, direkt in die Entscheidungsprozesse der Unternehmung B einzugreifen, daß sie die mit einer Entscheidung verbundenen Kosten und Erträge mitgestalten kann oder daß sie in der Lage ist, die Umweltbedingungen (z.B. Unsicherheit infolge mangelnder Informationen), in der ein Entscheidungsprozeß abläuft, zu modifizieren.[2] Grundlagen interorganisatorischer Macht sind vor allem die "expert power" sowie die "reward power" und die "coercive power". Die Belohnungs- und Bestrafungsmacht bezieht sich darauf, daß jede Organisation durch den Vertragsabschluß oder Nichtabschluß und durch die Vertragsbedingungen die Ertragslage des Partners mitgestalten kann. Expertenmacht beruht auf dem Besitz von Informationen, wie die Prob-

---

1) Vgl. Cartwright/Zander (1968), S. 218 f.

2) Vgl. Beier (1969), S. 87.

leme des Partners am besten gelöst werden können.

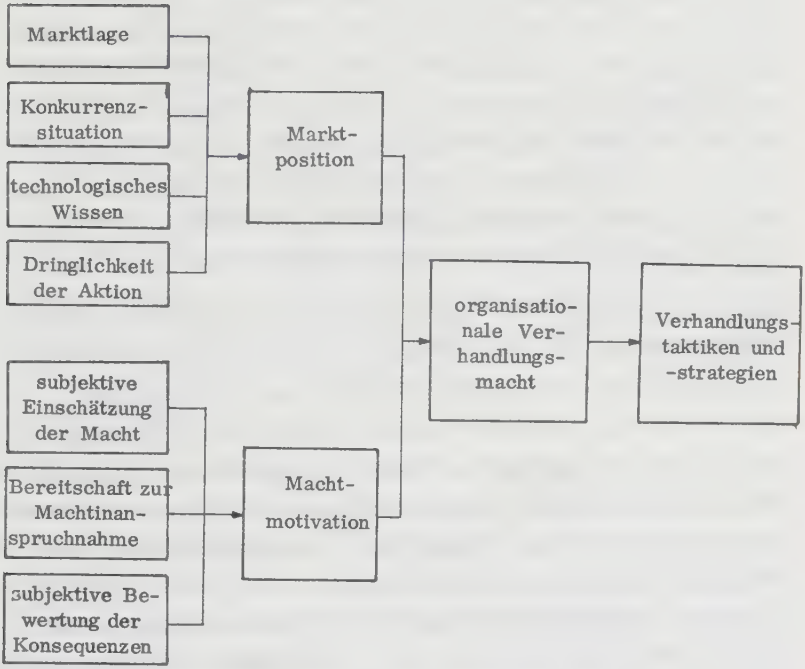


Abb. 16: Determinanten organisationaler Verhandlungsmacht

Die Stärke der Verhandlungsmacht einer Organisation[1] ist im wesentlichen eine Funktion ihrer Position am Markte (vgl. Abbildung 16). Die Marktposition wird determiniert von der Marktlage, d.h. der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung und der individuellen Beschäftigungs- und Absatzsituation, weiterhin von den am Markt auftretenden Anbieter- und Nachfrager-

1) Vgl. dazu auch Monat (1971), der jedoch seine Ausführungen auf Tarifverhandlungen bezieht. Ferner vgl. Lee/Dobler (1965), S. 151 f.; Heinritz/Farrell (1971), S. 318 f.; De Rose (1963), S. 15-4 ff.

konkurrenten, von den eigenen sowie fremden technischen Fertigkeiten und Möglichkeiten zur Erstellung bestimmter Beschaffungsobjekte und schließlich von der Dringlichkeit des Kaufs bzw. Verkaufs[1] eines Gutes. Diese Einflußgrößen organisationaler Macht sind nur zum Teil "objektive" Größen; ihre Beurteilung unterliegt der subjektiven Bewertung von Entscheidungsträgern in der Organisation. Als zweite Determinante organisationaler Verhandlungsmacht ist folglich die Motivation zur Machtausübung hervorzuheben. Die Bereitschaft der Machtausübung bzw. Machtanerkennung ist dabei die eigentliche Handlungskraft neben der subjektiven Wahrnehmung der eigenen oder fremden Macht sowie der subjektiven Einschätzung der Kosten und Erträge, die die Machtausübung oder -unterwerfung zur Folge haben könnte.

Diese Modifikation will nicht besagen, daß anbietende oder nachfragende Betriebswirtschaften, die "objektiv" eine starke Marktmacht besitzen, auf die Ausübung ihrer Machtpositionen zum eigenen Vorteil verzichten werden. Es ist wahrscheinlicher, daß eine "mächtige" Organisation die "Schwäche" des Partners ausnützt. Dies kann z.B. dazu führen, daß eine Marktseite die Bedingungen der Transaktion weitgehend diktiert und den Partner zur Annahme dieser Bedingungen zwingt, daß sie die Erteilung eines Auftrages von der Bereitschaft zu Gegengeschäften abhängig macht, daß sie in die Investitionspolitik oder die Programmentscheidungen des Verhandlungspartners eingreift.[2] Die zunehmende Konzentration und - auf einer vorgelagerten Stufe - die Kooperation von Betriebswirtschaften im Beschaffungs- und Absatzbereich sind Zeichen der Bemühungen zur Gewinnung und Demonstration von Marktmacht, um die Umwelt kontrollieren und die eigenen Interessen durchsetzen zu können.

Die organisationale Macht wird zum Mittel in der Hand derer, die die interorganisatorischen Verhandlungen bestreiten. Modifizierend auf die Verhandlungsposition und den Verhandlungsprozeß wirken Kräfte, die auf den individuellen Verhandlungspartner einwirken, und aufgaben- sowie situationsbedingte

---

1) Alderson (1958, S. 140 f.) spricht hierbei von der "waiting power".

2) Vgl. dazu z.B. Fäßler/Kupsch (1972), S. 240 f.

Faktoren.[1] Der Verhandelnde sieht sich bei intra- wie interorganisatorischen Verhandlungsprozessen (1) dem Druck von Gruppen und Individuen in der Organisation ausgesetzt, die von ihm in der Beschaffungsverhandlung die Vertretung ihrer Standpunkte erwarten. Die Pressionen werden für das Individuum um so stärker sein, je mehr es sich mit den Vorstellungen einer Gruppe identifiziert, je bedeutender das Verhandlungsproblem für die Gruppe ist und je einheitlicher die Gruppenmeinung. (2) Die interpersonale Verhandlungsbeziehung wird von der gegenseitigen Wertschätzung und dem Bemühen um das gegenseitige Problemverständnis überlagert. Schließlich wird (3) der Machteinsatz berührt vom Grad des Bestrebens, tatsächlich eine konstruktive Lösung des Beschaffungsproblems zu finden. Situations- und aufgabenbezogene Faktoren[2] sind z.B. die Bedeutung des Verhandlungsgegenstandes für die Verhandlungsgruppen, die Einheitlichkeit der Gruppenmeinung, der Verhandlungsspielraum, die Zahl und der Grad der gegensätzlichen Standpunkte und die Zusammensetzung der Verhandlungsgruppe (z.B. Anwesenheit von Drittparteienvertreter).

Die Analyse von Machtbeziehungen macht deutlich, daß die formelle Machtstruktur im Sinne legitimierter Machtbeziehungen nicht ausreicht, um das Zustandekommen von Beschaffungsentscheidungen erklären zu können. Die Mitglieder des Beschaffungssystems agieren nicht nach klar vorgeschriebenen Regeln und isoliert von den übrigen Individuen. Sie unterliegen sozialer Macht und Herrschaft. "Unabhängigkeit von sozialer Realität existiert nur für den Eremiten, und sogar er richtet sich ... nach Vorbildern!"[3]

53. Sozio-emotionale Beziehungen

Die sozio-emotionalen Beziehungen im interorganisatorischen Beschaffungssystem basieren auf den bipolaren Gefühlen und Einstellungen der System-

---

1) Vgl. dazu McGrath (1966), S. 109 ff.; Vidmar/McGrath (1970), S. 154 ff.

2) Vgl. McGrath (1966), S. 114 f.

3) Irle (1971), S. 30.

mitglieder. Die gefühlsmäßigen Beziehungen prägen das zwischenmenschliche Klima im Beschaffungssystem und sie beeinflussen den Verlauf und das Ergebnis des Beschaffungsentscheidungsprozesses.[1] Die sozio-emotionalen Beziehungen lassen sich mit relativ unklaren und allgemeinen Begriffen wie "Zuneigung", "Sympathie", "Vertrauen", "Haß" oder "Wohlwollen" umschreiben.[2] Diese Variablen können unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Der Grad des Vertrauens kann beispielsweise von extremem Mißtrauen bis zum umfassenden, blinden Vertrauen reichen.

Sozio-emotionale Beziehungen beruhen in aller Regel auf Gegenseitigkeit, d.h. es handelt sich um symmetrische Beziehungen, zumindest wird die Symmetrie subjektiv empfunden. Es ist allerdings nicht auszuschließen, daß eine sozio-emotionale Beziehung temporär asymmetrischer Natur ist, daß z.B. A auf B vertraut, während umgekehrt bei B das Vertrauen auf A fehlt.[3]

Als Determinanten für positive gegenseitige Attitüden gelten die physische Nähe der Interaktionspartner, die Ähnlichkeit individueller Charaktere und die Kompatibilität der kognitiven Persönlichkeiten, also gemeinsame Werte, Attitüden und Überzeugungen speziell zu solchen Objekten, die von gemeinsamer Bedeutung sind.[4] In interpersonalen Beziehungen besteht eine Tendenz zur Auswahl und Favorisierung Gleichgesinnter. Unterschiedliche kognitive Attitüden und inkonsistente Verhaltensweisen sind Bedrohungen für interpersonale Beziehungen. Dies gilt besonders dann, wenn die "Streitpunkte" für die Partner von "fundamentaler" Bedeutung sind. Das Entstehen von Disharmonien kann Änderungen in der interpersonalen Beziehung induzieren.

Aus den sozio-emotionalen Beziehungen im interorganisatorischen Beschaffungssystem können sich für den Umfang und die Zusammensetzung des Kern-

---

1) Vgl. Heinen (1971), S. 211.

2) Vgl. zu Ausprägungen sozio-emotionaler Beziehungen Walton/McKersie (1965), S. 185 ff.; Brown (1965), S. 82 ff.; Hollander (1971), S. 271 ff.; Walton (1966), S. 415.

3) Vgl. Brown (1965), S. 82 f.

4) Vgl. Hollander (1971), S. 272 ff.; Zaleznik (1965), S. 596 ff.

organs, für die Kommunikations- und Machtbeziehungen sowie die Gewichtung von Argumenten für und wider Beschaffungsalternativen Konsequenzen ergeben. Solange formal nicht eindeutig festgelegt ist, wer bei Beschaffungsentscheidungen mitzuwirken hat und welche Funktionen die einzelnen zu übernehmen haben, wird die Anerkennung von Individuen oder Abteilungen als "kompetenten" Mitgliedern des Systems auch von gefühlsmäßigen Beziehungen geleitet werden. Von vertrauenswürdigen und freundlichen Personen kann eine faire Zusammenarbeit erwartet werden, freundschaftliche und loyale Beziehungen sind die Basis für die Gewinnung von "Mitstreitern" und die gemeinsame Durchsetzung von Ideen bzw. für eine verstärkte Opposition gegen andere. Auch die Argumentations- und Gegenargumentationsweise läßt sich teilweise auf bestimmte Ausprägungen der sozio-emotionalen Beziehungsstruktur zurückführen, je nachdem, ob beispielsweise Argumente, Gegenargumente oder Forderungen als sachlich und diskussionswürdig angesehen oder ob hinter ihnen persönliche Angriffe vermutet werden. Sozio-emotionale Beziehungen können zu einer Aufhebung oder Minderung ursprünglich bestehender Konflikte führen, allerdings auch umgekehrt ursprünglich konfliktlose Situationen mit Konfliktstoff beladen.[1)]

Sozio-emotionale Beziehungen sind gleichermaßen im interorganisatorischen Bereich, also zwischen Vertretern des Anbieters und denen der beschaffenden Betriebswirtschaft, relevant.[2)] Bei guten personalen und organisationalen Beziehungen mag es möglich sein, günstige Preise, kurze Lieferfristen oder temporäre finanzielle Unterstützungen leichter auszuhandeln. Vor allem erscheinen persönliche Beziehungen bereits dafür verantwortlich zu sein, welche Anbieter überhaupt in die engere Wahl kommen und welcher letztlich einen Auftrag erhält.

Als Determinante sozio-emotionaler Beziehungen im intraorganisatorischen Bereich läßt sich einmal die Einstellung eines Individuums gegenüber der

---

1) Vgl. Fäßler (1970), S. 126.

2) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 71.

eigenen Rolle bezeichnen. Diese Einstellung beinhaltet die Erwartungen und Vorstellungen über die eigenen Rechte, Pflichten und Funktionen in der Organisation im allgemeinen und im Beschaffungsprozeß im besonderen sowie die Meinung, wie andere diese Rolle beurteilen und wie sie "richtig" eingeschätzt werden sollte. Zum anderen hat ein Mitglied des Beschaffungssystems eine Einstellung gegenüber den Rollen der übrigen Systemmitglieder, d.h. gegenüber ihren Rechten und Pflichten. Im interorganisatorischen Bereich kommt noch die Verhaltensprädisposition gegenüber dem Beruf der Repräsentanten des Herstellers sowie gegenüber den Produkten der Firma und gegenüber der Firma selbst hinzu. Die subjektive Meinung über eigene und fremde Rollen und die Beobachtung und Kenntnis über tatsächliche Verhaltensweisen und Inanspruchnahmen der Rollen prägen unter anderem die sozio-emotionalen Beziehungen. Neben der aktuellen Erfahrung darüber, mit welchen Personen andere Informationen austauschen, wie sie ihre Machtgrundlagen ausspielen und welche menschlichen Beziehungen sie hegen, tragen auch sozio-kulturell bedingte Einstellungen, Werte und Überzeugungen, interorganisatorische Beziehungen und schließlich persönlichkeitsbezogene Faktoren zur Strukturierung sozio-emotionaler Relationen bei.[1)]

Die Berücksichtigung sozio-emotionaler Beziehungen im Beschaffungssystem erweist sich insofern als schwierig, als sich ihre Konsequenzen nicht immer unmittelbar beobachten lassen und folglich kaum einer Kontrolle unterzogen werden können. Trotzdem können sie - wie die interpersonalen Beziehungen insgesamt - bei einer realistischen Analyse von Beschaffungsprozessen nicht unberücksichtigt bleiben.

> "The problems of 'status among peers' and 'social patterns of behavior' affect the purchasing process no less than any other administrative process in a going concern. In some respects, there may be more human relations problems than is, at first, apparent in the purchasing process. Relations with other functionaries, relations with vendors, and the basic

---

1) Zu Determinanten sozio-emotionaler Beziehungen vgl. auch Walton/McKersie (1965), S. 190 ff.

service function involved in the purchasing process may be affected deeply by human relations. To ignore such problems in the decision-making process may lead to decisions that look good on paper but never seem to work in practice."[1])

1) Anyon (1963), S. 14.

V. DER BESCHAFFUNGSPROZESS

Die Ziele und die Elemente des Beschaffungssystems stellen gleichsam die Rahmenbedingungen für die einzelnen Phasen der Beschaffungsentscheidung dar. Der folgende Abschnitt soll den Beschaffungsprozeß als kollektiven und konfliktträchtigen Problemlösungs- und Aushandlungsprozeß beschreiben, in dem die Mitglieder des Beschaffungssystems durch den Einsatz verschiedener Beeinflussungstaktiken ihre Vorstellungen durchzusetzen versuchen.

1. Phasen des Beschaffungsprozesses

Beschaffungsprozesse sind kollektive Entscheidungsprozesse, an denen wenigstens ein Vertreter der Anbieterseite und ein Vertreter der Nachfragerseite beteiligt sind. In den meisten Fällen erfolgt die Lösung des Beschaffungsproblems sogar durch eine Mehrzahl von Mitgliedern der jeweiligen Marktpartner. In gemeinsamen Problemlösungsprozessen suchen sie einen beiderseits akzeptablen Kompromiß, wobei die Bestimmung dessen, was für eine Betriebswirtschaft als akzeptabel zu bezeichnen ist, selbst wiederum das Ergebnis intraorganisatorischer und interorganisatorischer Beeinflussungsprozesse ist.

Auf organisationale Beschaffungsentscheidungen werden in der Literatur im allgemeinen die üblicherweise unterschiedenen Phasen von Entscheidungsprozessen mit mehr oder weniger großen Modifizierungen übertragen.[1] Webster unterscheidet beispielsweise vier Phasen bei Beschaffungsentscheidungen.[2]

(1) Der Beschaffungsprozeß beginnt mit der Problemerkennung (problem recognition). Beschaffungssituationen entstehen, wenn eine wahrgenommene

---

1) Zu Phasen des Entscheidungsprozesses vgl. z.B. Heinen (1971), S. 19 ff; Gäfgen (1968), S. 95 ff.; Wurst (1967), S. 6 ff. Zum Investitionsentscheidungsprozeß vgl. auch die Phasenschematas bei Kappler/Rehkugler (1972), S. 590 f.; ferner Honko (1967), S. 425 ff.; Meffert (1972), S. 6, Abb. 2; Alewell (1971), S. 182, Abb. 5; Lachhammer (1972), S. 179 ff.

2) Vgl. Webster (1970), S. 125 ff.; vgl. auch Foster (1972), S. 269 ff.

Diskrepanz zwischen gewünschtem und tatsächlichem Zielerreichungsgrad durch die Beschaffung von Gütern oder Diensten beseitigt werden kann. Die Diskrepanz kann durch die wirtschaftliche Entwicklung oder durch Anspruchsniveauänderungen verursacht sein. Die Zielsetzung und Problemerkennung wird von unternehmungsinternen (z.B. Individuen, Gruppen) oder -externen (z.B. Anbieter) Faktoren beeinflußt. (2) Durch formale und informale interpersonale Prozesse werden die Verantwortlichkeiten und Mitwirkungsrechte bei Beschaffungsprozessen ausgehandelt und festgelegt (assignment of buying authority and responsibility). Der Grad der Dezentralisation, das zu lösende Beschaffungsproblem, Statusfragen und Machtbeziehungen spielen dabei eine Rolle. (3) Im Suchprozeß werden Informationen gewonnen, um das wünschenswerte Ausmaß der Zielerreichung festzulegen und Beschaffungsalternativen ausfindig zu machen (search process). Die Erfahrung der Entscheidungsträger sowie Zeit- und Kostengesichtspunkte sind Begrenzungsfaktoren in der Suchphase. (4) Der Beschaffungsprozeß endet mit der Bewertung der Alternativen und der Auswahl eines oder mehrerer Anbieter (choice process).

Ebenfalls in Anlehnung an die formalen Phasen allgemeiner Entscheidungsprozesse unterscheiden Webster und Wind[1] fünf Schritte, die durch Rückkoppelungsprozesse miteinander verbunden sind und dadurch mehrmals durchlaufen werden können, wenn neue Informationen verfügbar werden. Der Identifikation des Beschaffungsproblems (1) folgt die Spezifizierung der Anforderungen, die an das Beschaffungsobjekt zu stellen sind (2), die Suche nach relevanten Beschaffungsalternativen (3), die Bewertung der potentiellen Beschaffungsaktionen anhand festgelegter Bewertungskriterien (4), wobei unter Umständen eine Kriteriengewichtung vorzunehmen ist, und schließlich die Lieferantenauswahl (5). Die Autoren betrachten dieses Phasenschema als stark vereinfachtes Modell, das lediglich einige Teilaspekte des Beschaffungsprozesses aufzeigen soll. Dieser Formalansatz wird dann umrahmt von einer ausführlichen Darstellung der intra- und extraorganisationalen Faktoren, die auf den Beschaffungsprozeß Einfluß nehmen.

---

1) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 32 f.

Einen sehr detaillierten Katalog von Beschaffungsphasen (buy phases) entwickeln Robinson und Faris[1], wobei die einzelnen Teilschritte eine unterschiedliche Bedeutung erlangen je nachdem, ob ein völlig neues Beschaffungsproblem zu lösen ist (new task buyclass), ob ein Auftrag routinemäßig aus einer gewohnten und bekannten Lieferquelle gedeckt wird (straight rebuy buyclass) oder ob ein gewohnter Bedarf von einem neuen Anbieter zu decken ist, d.h. ob lediglich die Lieferquelle verändert wird (modified rebuy buyclass).

(1) Antizipation oder Erkennung des Beschaffungsproblems und Suche nach ersten allgemeinen Lösungsmöglichkeiten.
(2) Bestimmung der Bedarfsmerkmale und der benötigten Quantität.
(3) Beschreibung der Bedarfsmerkmale und der benötigten Quantität.
(4) Suche nach qualifizierten Anbietern.
(5) Angebotseinholung und Angebotsanalyse.
(6) Bewertung der Angebote und Auswahl eines oder mehrerer Lieferanten.
(7) Bestimmung einer rationellen Auftragsabwicklung.
(8) Kontrolle und Bewertung des Beschaffungsprozesses.

Schließlich sei noch auf das Phasenschema von Robinson und Stidsen verwiesen (Competence-Activity (COMPACT) Model).[2] Phase 1 (awareness) umschließt die Problemdefinition, die Allokation der Ressourcen und die Entscheidung über den Kauf. In der Phase 2 (aquisition) erfolgt die Anbieterwahl und der Einkauf. Phase 3 (goal seeking) ist die Anwendungsphase. Daraus ergibt sich schließlich in der Phase 5 (commitment) ein unterschiedliches Maß an Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Produkt und/oder dem Anbieter. An den einzelnen Phasen können diverse Ebenen der Unternehmenshierarchie beteiligt sein (doer, supervisor, operating management, integrative management), die verschiedene Aufgabenbereiche und Kompetenzen übernehmen (physical activity, adaptive behavior, instrumental performance, system integration, values integration). Dieses dreidimensionale Modell ist ein Ansatzpunkt um aufzuzeigen, welche Individuen der Unternehmenshierarchie mit

---

1) Vgl. Robinson/Faris (1967), S. 13 ff. (BUYGRID-Modell); vgl. auch Foster (1972), S. 267.

2) Vgl. Robinson/Stidsen (1967), S. 135 ff.

welcher Kompetenz in welchen Phasen des Beschaffungsprozesses aktiv werden können.

Die hier skizzierten Phasenschematas für organisationale Beschaffungsprozesse[1] beschreiben mit unterschiedlichen Schwergewichten relevante Teilaspekte der Beschaffungsentscheidung. Sie sind jedoch nur analytische Hilfsmittel, um einige Beschaffungsteilprobleme zu identifizieren. Zugleich sind sie als Bezugsrahmen ansatzweise dafür geeignet, die individuellen, sozialen und organisationalen Einflußgrößen der Beschaffungsentscheidung aufzuzeigen. Dies wird auch von den Autoren versucht. Dennoch bleibt in der formalen Darstellung einzelner Entscheidungsphasen der kollektive Charakter der Beschaffungsentscheidung weitgehend unberücksichtigt, was zur Folge hat, daß die Phasenschilderung den Eindruck erweckt, Beschaffungsentscheidungen würden nach einem "vorgegebenen" Schema mehr oder weniger automatisch und problemlos ablaufen. Vor allem werden intrapersonelle, interpersonelle und interorganisatorische Konflikte und Konfliktlösungsstrategien in diesen Modellen nicht sichtbar. Deshalb seien hier einige grundsätzliche Bemerkungen zu diesen Phasenschematas gemacht.

Zunächst gilt es festzustellen, daß jedes Schema eines Beschaffungsprozesses eine idealtypische Abstraktion des realen Geschehens in einer Betriebswirtschaft darstellt, also keine empirische Hypothese im realwissenschaftlichen Sinne sein kann.[2] Es gibt nicht den "wahren" Beschaffungsentscheidungsprozeß, der für alle organisationalen Einkaufsentscheidungen Gültigkeit besitzt. Vielmehr ist jeder Prozeß durch eigenartige Organisationsstrukturen, Gruppenstrukturen, individuelle Entscheidungsträger und durch eine besondere Beschaffungssituation und -aufgabe charakterisiert.[3] Außerdem wäre es un-

---

1) Einen kurzen Überblick über diese Modelle geben Webster/Wind (1972), S. 21 ff.

2) Vgl. zur Unhaltbarkeit des Phasencharakters als empirischer Hypothese Witte (1968, 1968a); Klümper (1969), S. 41 ff.

3) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 31.

realistisch, eine strikte zeitliche Reihenfolge der einzelnen Phasen anzunehmen. Zwar lassen sich bei der Beobachtung von Beschaffungsprozessen die Aktivitäten der Informationsgewinnung, der Alternativensuche und der Alternativenbewertung feststellen, sie lassen sich jedoch nicht aufeinanderfolgenden, abgrenzbaren Zeitphasen zuordnen, sondern sie verteilen sich unregelmäßig über den ganzen Entscheidungszeitraum. Infolge der multipersonalen und multitemporalen[1] Eigenart von Beschaffungsprozessen können einzelne Teilprozesse parallel ablaufen, was Kommunikations-, Koordinations- und Rückkoppelungsprozesse zur Folge hat. Ein komplexer Entscheidungsprozeß gipfelt auch nicht in einem Finalentschluß, sondern ist durch eine Vielzahl von Vor- und Teilentscheidungen geprägt, die das bestehende Beschaffungsproblem sukzessive einengen. Die Finalentscheidung ist - soweit sie wirklich erfolgt und der Prozeß nicht der Rechtfertigung einer ohnehin schon zuvor gefällten Entscheidung dient, was sicherlich der Fall sein kann - eine Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung des gesamten, allmählich gereiften Entscheidungsergebnisses.[2]

Eine weitere Anmerkung betrifft die Mitwirkung der anbietenden Betriebswirtschaft am Beschaffungsprozeß, d.h. die gemeinsame, interorganisatorische Lösung novativer Beschaffungsprobleme. Grundsätzlich ist zwar nicht auszuschließen, daß die beschaffende Organisation ohne fremde Hilfe die Alternativensuche und -bewertung vornehmen kann und der interorganisatorische Kontakt sich auf die Lieferung und möglicherweise Installierung des Beschaffungsobjektes beschränkt, wie dies in den beschriebenen Phasenmodellen weitgehend unterstellt wird. Bei weniger komplexen Beschaffungsentscheidungen mag die Lieferantenwahl ein Abschluß oder Teilabschluß des Beschaffungsprozesses sein. Diesem formalen Akt gehen jedoch in aller Regel persönliche oder zumindest unpersönliche (z.B. Werbung) Kontakte voraus, die

---

1) Beschaffungsentscheidungen können von wenigen Tagen bis zu mehreren Jahren dauern. Vgl. Witte (1968a), S. 630; Klümper (1969), S. 35; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 12 f. Zur Zeitstruktur bei der Erstbeschaffung einer EDV-Anlage vgl. auch Grün/Hamel/Witte (1972), S. 131 ff.

2) Vgl. Witte (1969), S. 493.

auf das Ergebnis des Prozesses einwirken[1] und außerdem werden die Bedingungen der Transaktionen nicht in jedem Falle als gegeben hingenommen, sondern sie werden in interorganisatorischen Verhandlungen durchgesetzt. Bei novativen, komplexen Beschaffungsprozessen wird der Hersteller bewußt in den Entscheidungsprozeß einbezogen und er wird von Anfang an in die Verantwortung über Erfolg und Mißerfolg des Prozesses mit hineingedrängt.[2] Die Wahl eines Lieferanten kann damit nicht mehr der Schlußpunkt der Beschaffungsentscheidung sein. Das gemeinsam zu lösende Problem besteht darin, den Zustand eines Systems mit Hilfe geeigneter und in der Regel erst ausfindig zu machender Operationen in einen wünschenswerten Endzustand zu transformieren, wobei der Endzustand selbst meistens zunächst nur unklar umrissen und seine Präzisierung nur schrittweise während des Beschaffungsprozesses vorangetrieben werden kann.[3]

Die gemeinsame, interorganisatorische Problemlösung im Beschaffungssystem erstreckt sich auf technische Probleme (z.B. erforderliche Leistung und Größe einer Anlage, Maschinenkonfiguration bei EDV-Anlagen) und wirtschaftliche Analysen (z.B. Investitionsrechnungen, kostengünstigste Bestellmenge). Hinzukommen unter Umständen bei komplexen, novativen Investitionsentscheidungen Problemlösungsschritte, die den geplanten Wandel der Organisation zum Inhalt haben. Phasen von Anpassungsprozessen wurden in den üblichen Phasenschematas bisher völlig außer acht gelassen. Anpassungsprozesse sind selbst kollektive Entscheidungsprozesse, in deren Verlauf die Change Agency, der Change Agent und das Client System sich darüber zu einigen suchen, welche Anpassungsziele anzustreben sind und welche Möglichkeiten der Ziel-

---

1) Zur Einflußnahmemöglichkeit auf die Phasen von Beschaffungsprozessen durch industrielle Marketingaktivitäten vgl. Tafel (1967), S. 146 ff.; Webster/Wind (1972), S. 110 ff.; Robinson/Wind (1967, 1967a, 1967b).

2) Vgl. Witte (1969), S. 494; Grün/Hamel/Witte (1972), S. 126.

3) Vgl. zur Vorgehensweise bei schlecht strukturierten und schlecht definierten Problemen z.B. Reitman (1965), S. 131 ff.; Zettl (1969), S. 108 ff.; Kirsch (1971), S. 136 ff.; Klein (1971), S. 31 ff.

erreichung für die Beteiligten in Frage kommen und durchsetzbar sind.[1)]

Kollektive Beschaffungsentscheidungen setzen sich aus individuellen Entscheidungsprozessen und Gruppenentscheidungen zusammen, die zeitlich nacheinander oder überlappend stattfinden. Die Entscheidungsinterdependenz erfordert jedoch interpersonelle Kommunikationsprozesse, Prozesse der Aufeinanderabstimmung sowie Anpassungs- und Schlichtungsvorgänge bei divergierenden Ansichten der Individuen und Gruppen des Beschaffungssystems. Schließlich müssen Entscheidungsergebnisse autorisiert und gegebenenfalls gerechtfertigt werden.[2)] Diese speziellen Gegebenheiten kollektiver Beschaffungsprozesse blieben bei den traditionellen Phasen, die sich vorwiegend an die Phasen der Individualentscheidung anlehnten, unberücksichtigt. Kollektive Beschaffungsentscheidungen sind primär als intra- und interorganisatorische Beeinflussungs- und Konfliktlösungsprozesse zu interpretieren und weniger als "geradlinige" Problemlösungsphasen.

Im folgenden wird versucht, einige Phasen nicht routinemäßiger Beschaffungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung des kollektiven Charakters der Entscheidung kurz zu beschreiben.[3)] Die Phasenreihenfolge ist hypothetischer Natur und sie besagt nicht, daß die einzelnen Teilschritte in der entsprechenden zeitlichen Reihenfolge ablaufen. Vielmehr kann jede Teilphase im Prinzip zu jedem Zeitpunkt des Beschaffungsprozesses auftreten und sich mehrmals wiederholen. Ferner ist die Parallelität der Prozesse nicht auszuschließen, ja sogar wahrscheinlich. Schließlich kann jeder Teilprozeß als Entscheidungsprozeß en miniature aufgefaßt werden.[4)] Abbildung 17 gibt einen kurzen Überblick.

---

1) Zu einer ausführlichen Darstellung des Anpassungsprozesses (Phasen und Arten von Anpassungsprozessen, Analyse der Anpassungswiderstände und Erarbeitung von Maßnahmen zur Überwindung von Anpassungswiderständen) vgl. Dienstbach (1972), S. 97 ff.

2) Vgl. Kirsch (1971a), S. 60.

3) Phasen eines kollektiven Entscheidungsprozesses behandelt Rehkugler (1972, S. 258 ff.) dargestellt am Beispiel von Tarifverhandlungen. Probleme, die bei kollektiven Entscheidungsprozessen auftreten können, deutet auch Rühli (1967, S. 20 ff.) an.

4) Vgl. Heinen (1972c), S. 49.

Beteiligte / Phasen	Individuen				Gruppen			
	intraorganisational		extraorganisational		intraorganisational		extraorganisational	
	formell	informell	formell	informell	formell	informell	formell	informell
1) Bewußtwerden und Bewußtmachung von Beschaffungsproblemen								
2) Gewinnung der Handlungslegitimation und der Unterstützung von "Mächtigen"								
3) Beratung und Entscheidung über Abbruch oder Fortgang des Problemlösungsprozesses								
4) Kommunikation der Vorentscheidung								
5) Zuweisung formaler Mitwirkungsrechte und (informale) Inanspruchnahme von Beeinflussungsrechten								
6) Strukturierung und Durchsetzung individueller, gruppenspezifischer und organisationaler Lösungsmöglichkeiten, Forderungen, Unterstützungen und Widerstände								
7) Anpassungs- und Schlichtungsprozesse								
8) Autorisierung von Teil- und Endlösungen								
9) Rechtfertigung beschaffungsbezogener Verhaltensweisen								

Abb. 17: Potentielle Teilprozesse kollektiver Beschaffungsentscheidungen

(1) Prozesse des Bewußtwerdens und der Bewußtmachung von Beschaffungsproblemen:

Beschaffungsentscheidungen werden dadurch ausgelöst, daß jemand ein Problem erkennt, das durch die Beschaffung eines Gutes voraussichtlich beseitigt werden kann, oder daß jemand neue Problemlösungen in Erfahrung bringt bzw. anbietet, die alte Probleme besser zu lösen versprechen.[1] Probleme werden dabei nicht unbedingt passiv wahrgenommen, sondern es erfolgt unter Umständen eine aktive Suche nach Problemen, deren Lösung für eine Betriebswirtschaft oder auch ein Individuum im Augenblick oder später von Bedeutung sein könnte.[2] Zur Bewußtwerdung als solcher muß das Wissen um Notwendigkeit der Problemlösung hinzukommen und durch die Bereitschaft, das Beschaffungsproblem auch anderen bewußt zu machen und eine Lösung zu initiieren, ergänzt werden. Es finden kognitive Prozesse statt, ob ein Beschaffungsentscheidungsprozeß in Gang gesetzt werden soll, wie groß die Chancen der Durchsetzbarkeit sind und an welche Individuen und Gruppen mit Aussicht auf ausreichende Unterstützung und eventuelle Weiterleitung des Vorschlags man sich wenden kann bzw. welche Kommunikationswege besser zu umgehen sind.[3] Bereits auf dieser Stufe finden also interpersonelle Kontakte auf intra- oder interoganisatorischer Basis statt.[4]

---

1) Rogers/Shoemaker (1971, S. 277 f.) bezeichnen diese Bewußtwerdung als Stimulationsphase.

2) Vgl. Cyert/Simon/Trow (1966), S. 592; Carter (1971), S. 423 f. In diesem Zusammenhang gewinnt auch das betriebliche Vorschlagswesen seine Relevanz.
Zum Anregungsrecht bzw. zur Anregungspflicht vgl. z.B. Kosiol (1959), S. 32; Meier (1970), S. 25 f.; Schwarz (1966), S. 85 f.
Zu Initiatoren bzw. Initiativstellen von Beschaffungsentscheidungen vgl. z.B. Harding (1966), S. 78; GfK-Sonderdienst (1967), S. 210 f.; Geyer (1970), S. 65 ff.

3) Vgl. auch Carter (1971), S. 421 f.; Dalton (1969), S. 400.

4) Vgl. auch Grün/Hamel/Witte (1972), S. 133 f. Sie stellen die Existenz von Barrieren vor dem Start von Entscheidungsprozessen fest.

(2) Prozesse, die der Gewinnung der Handlungslegitimation dienen und die Unterstützung autorisierter Entscheidungsträger sichern sollen:

Besitzen die Initiatoren der Beschaffungsentscheidung nicht die legitimierte Macht zur Weiterführung der Problemlösung, so sind sie auf die Sanktionierung ihres weiteren Vorgehens durch autorisierte Entscheidungsträger angewiesen.[1] Es gilt, die "Mächtigen" von der Notwendigkeit einer Beschaffungsentscheidung zu überzeugen. Dabei ergibt sich die Frage, wer zu welchem Zeitpunkt mit welchen Argumenten und Begründungen als Autoritätsperson und unterstützende Kraft gewonnen werden kann. Auch in dieser Phase ist die Überzeugungsfähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe von großer Relevanz.

> "An essentially sound investment may be made to appear weak by a poor management of the project. Conversely a poor investment scheme may be made to appear sound by brilliant management."[2]

Die Unterstützung durch entscheidungsberechtigte Personen oder Gruppen spielt vor allem für die Motivation der Problemlöser und den Fortgang des Prozesses eine Rolle.

(3) Beratungsprozesse und Entscheidung über den Abbruch oder den Fortgang des Problemlösungsprozesses:

Die Vorentscheidung über weitere Schritte im Problemlösungsverhalten basiert auf groben Schätzungen der technischen, personalen und organisationalen Konsequenzen und Mittel. Ein positiver Entschluß kann mit Unterstützungsversprechen seitens der Entscheidungsträger bestärkt werden; dies muß jedoch nicht sein. Im letzteren Falle erhebt sich die Frage, inwieweit es sinnvoll ist, den Prozeß fortzusetzen oder eventuell zunächst öffentliche Unterstützungsbekundungen der machtbesitzenden Personen oder anderer Individuen und Gruppen zu induzieren.

---

1) Zur Legitimationsphase vgl. Rogers/Shoemaker (1971), S. 280 ff.

2) Williams (1964), S. 126; vgl. auch Borschberg (1965), S. 179.

(4) Prozesse der Kommunikation der Entscheidung:

Die Vorentscheidung, ein betriebliches Problem durch die Beschaffung eines Gutes zu lösen, wird formell oder informell, korrekt oder bewußt "manipuliert" den davon Betroffenen mitgeteilt. Dies betrifft bei Anpassungsprozessen vor allem das Client System.[1] Die Art der Mitteilung und die Art der Entscheidungsbegründung sind dabei bereits Mittel zur Gewinnung zusätzlicher Unterstützungen oder Versuche, die Entscheidung rückgängig zu machen und Widerstände zu aktivieren.

(5) Prozesse der Zuweisung formaler Mitwirkungsrechte und der Inanspruchnahme (informaler) Beeinflussungs"rechte":

Alle Individuen und Gruppen, die sich nicht passiv anpassen wollen, versuchen aktiv, direkt oder indirekt, formell oder informell ihre Vorstellungen und Interessen zur Geltung zu bringen und an der Festlegung der Beschaffungsbedingungen im weitesten Sinne mitzuwirken. Dabei liegt das Bestreben in der Geltendmachung formaler Rechte, in der Ausweitung der eigenen Befugnisse und der Einengung der Rechte anderer und im "Durchbringen" der vertrauenswürdigen Interessenvertreter.[2] In diesen Problemkreis fällt auch die Aufnahme und Konstituierung interorganisatorischer Kontakte (z.B. auch Hinzuziehen externer Berater), was die Mitwirkung von Repräsentanten der Anbieterseite in den übrigen Teilprozessen nicht ausschließt.

(6) Prozesse der Strukturierung und Durchsetzung individueller, gruppenspezifischer und organisationaler Lösungsvorschläge, Forderungen, Unterstützungen und Widerstände:

In dieser Phase entwickeln die einzelnen Abteilungen bzw. deren Repräsentanten sowie die Anbieterseite ihre Lösungsvorschläge und Spezifikationen, um

---

1) Zur Kommunikation autoritativ gefällter Innovationsentscheidungen vgl. Rogers/Shoemaker (1971), S. 309 f.

2) Vgl. dazu z.B. Webster (1970), S. 126 ff.; Foster (1972), S. 271 f.; Strauss (1962, 1964).

die übrigen entscheidungsrelevanten Personen und Gruppen von deren Richtigkeit und Vorteilhaftigkeit zu überzeugen.[1] Dabei werden in einer Teilphase individuelle Forderungen in Gruppenforderungen umgewandelt (intergruppale Prozesse). Ebenso werden zwischen Gruppen Informationen ausgetauscht und gemeinsame Forderungen und Unterstützungsversprechungen formuliert (intergruppale Prozesse).[2] Diese Prozesse vollziehen sich im Kernorgan, im Satellitenbereich und zwischen den beiden Komponenten des Beschaffungssystems.

(7) Prozesse der Anpassung gegensätzlicher Vorstellungen und der Schlichtung intra- und interorganisatorischer Konflikte:

Die Konfliktsituationen im interorganisatorischen Zwischensystem werden durch die Anwendung von Beeinflussungstaktiken "friedlich" zu einem Ausgleich gebracht oder nach bestimmten Schlichtungsregeln (z.B. formelle Abstimmungsprozesse) mehr oder weniger "zwangsmäßig" beigelegt.[3]

(8) Prozesse der Autorisierung von Teil- oder Endlösungen:

"Unter Autorisierung soll ... jener Prozeß oder Ritus verstanden werden, der auf Grund der Verfassung der Organisation oder der für die Organisation geltenden kulturellen Normen erfüllt sein muß, damit das Ergebnis einer Entscheidung für die Organisation oder für einzelne Teile der Organisation - aber auch gegenüber externen Organisationsteilnehmern - als verbindlich anzusehen ist."[4] Autorisierungsprozesse betreffen beispielsweise die Auswahl eines Lieferanten, den Abschluß eines Beschaffungsvertrages und auch

---

1) Zu Überzeugungs- und Manipulationsprozessen vgl. Klis (1970), S. 91 ff.

2) Vgl. Fäßler (1970), S. 114.

3) Vgl. zu Schlichtungs- und Anpassungsprozessen Wurst (1967), S. 156 ff.; Kirsch (1971a), S. 197 ff. Zu Konflikthandhabungsformen vgl. vor allem Thiele (1968), S. 123 ff.

4) Kirsch (1971a), S. 54.

die verbindliche Vorgabe von Verhandlungsrichtlinien (z.B. Obergrenze des Anschaffungspreises) für den Verhandlungsbeauftragten.

(9) Prozesse der Rechtfertigung individueller und gruppenspezifischer Verhaltensweisen während des Beschaffungsprozesses:

Rechtfertigungsprozesse lassen sich bei den Individuen oder Gruppen feststellen, die als Repräsentanten anderer tätig werden und denen es nicht gelingt, die Wünsche und Vorstellungen ihrer Klienten voll und ganz zur Geltung zu bringen. Ferner werden besonders bei risikoreichen und unsicheren Entscheidungen intraindividuelle und interpersonelle Rechtfertigungs- und Dissonanzminderungsprozesse stattfinden. Das Individuum meidet eine bewußte Kontrollphase und sucht durch kognitive Verdrängungsprozesse bestehende Konflikte zu leugnen und durch gezielte Informationssuche die Richtigkeit des bisherigen Verhaltens zu rechtfertigen.[1] Auf der anderen Seite dienen erfolgreiche und richtige Verhaltensweisen der Demonstration der eigenen Fähigkeit und eventuell der Beanspruchung stärkerer Machtgrundlagen. Bei Fehlentscheidungen können die ursprünglichen Gegner der gewählten Alternative die tatsächliche Entwicklung unter Umständen als Mittel zur Untergrabung der Macht anderer heranziehen, um selbst die Macht zu ergreifen oder die Machtverhältnisse zu ändern, allerdings nur, wenn es den Entscheidungsträgern nicht gelingt, die Entscheidung auch im nachhinein als "richtig" darzustellen, indem rechtzeitig entsprechende Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden.

"...the important thing in business is not to make good forecasts but to make them come true."[2]

---

1) Vgl. zu diesem Problemkreis z.B. Kirsch (1970), S. 121 ff.; Kupsch (1971), S. 232 ff.; Lachhammer (1972), S. 152 ff.

2) Williams (1964), S. 126.

An den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses können alle potentiellen Mitglieder des Zwischensystems beteiligt sein, d.h. - aus der Sicht des Nachfragers - sowohl intraorganisationale als auch extraorganisationale personale und soziale Subsysteme. Die Einflußnahme kann legal über die Ausnutzung formaler Mitwirkungsrechte und -pflichten oder informal erfolgen.

Die hier skizzierten Beschaffungsphasen werden im folgenden nicht mehr explizit aufgeführt und behandelt. Das Schwergewicht liegt in den kommenden Ausführungen auf den individuellen kognitiven Prozessen und auf den interpersonellen Konflikten und Beeinflussungstaktiken im Beschaffungssystem. Beeinflussungsversuche werden auf sämtlichen Stufen des Prozesses vorgenommen, weshalb sie als die eigentlichen Prozeßdeterminanten zu bezeichnen sind.

2. Individuelle kognitive Prozesse als Basiselemente der Beschaffungsentscheidung

Kollektive Beschaffungsentscheidungen lassen sich letzten Endes auf individuelle kognitive Prozesse und Verhaltensweisen zurückführen. Selbst wenn Individuen im organisationalen Kontext für andere tätig werden oder mit anderen interagieren, ist das Verhalten doch das Ergebnis individueller kognitiver Prozesse. Der Kern des Beschaffungsprozesses ist das Individuum, das eingebettet in die Organisationsstruktur und die Strukturen des interorganisatorischen Zwischensystems andere beeinflußt und gleichzeitig von anderen beeinflußt wird. Um organisationale Beschaffungsentscheidungen analysieren und beschreiben zu können, muß man intraindividuelle Entscheidungsprozesse zu verstehen versuchen.[1] Abbildung 18 stellt vereinfacht die wesentlichen Komponenten individueller kognitiver Prozesse dar und bildet den globalen Bezugsrahmen für die folgenden Ausführungen.[2]

---

1) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 88.

2) Zu ausführlicheren und komplexeren Modellen individuellen Verhaltens vgl. Engel (1968a); Engel/Kollat/Blackwell (1968), S. 34 ff.; Nicosia (1966), S. 27 ff.; Schulz (1971), S. 33 ff.

Individuelle Entscheidungsprozesse werden dadurch ausgelöst, daß das Individuum aufgrund empfangener Stimuli Probleme wahrnimmt oder antizipiert und zugleich die Notwendigkeit der Problemlösung erkennt. Die Problembewußtwerdung ist ein geistiger Prozeß der Feststellung einer Differenz zwischen einem im Gedächtnis gespeicherten, als erstrebenswert empfundenen Wertausmaß (z.B. Zielerreichungsgrad, Anspruchsniveau) und den realen Gegebenheiten. Die problemaktivierenden Stimuli entstammen der inneren oder

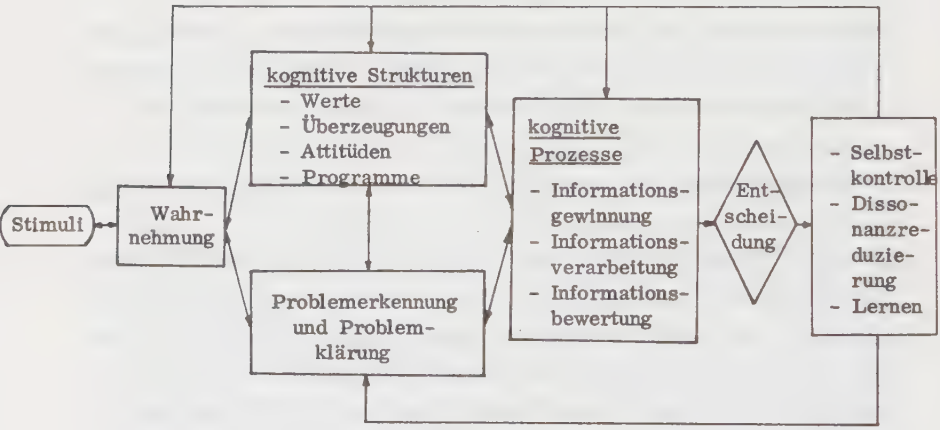


Abb. 18: Vereinfachtes Modell individueller Entscheidungsprozesse

äußeren Umwelt des Entscheidungsträgers.[1] Beschaffungsrelevante externe Stimuli sind beispielsweise die diversen Marketingaktivitäten aktueller und potentieller Anbieter (z.B. Werbung, Vertreterbesuche, Vorführungen, Messeveranstaltungen), konjunkturelle oder politische Entwicklungen, die Aktionen von Konkurrenten sowie die Forderungen, Unterstützungen und beobachtbaren oder antizipierten Verhaltensweisen anderer Individuen und Gruppen. Interne Stimuli sind das Ergebnis intraindividueller Motiv- und Bedürfnisaktivierungen oder -modifizierungen.

---

1) Vgl. Engel (1968a), S. 6 f.

Von der Vielzahl der auf das Individuum täglich einströmenden Stimuli führt nur ein relativ kleiner Teil zu bewußten kognitiven Prozessen. Die Wirksamkeit eines Stimulus hängt von dessen Ausgestaltung und Intensität (z.B. auffallende Werbung) sowie von der kognitiven Persönlichkeitsstruktur, insbesondere der momentanen Struktur des Kurz- und des Langgedächtnisses, des Entscheidungsträgers ab.[1] Das Individuum ist primär für solche Stimuli empfänglich, die mit den im menschlichen Kurzgedächtnis gespeicherten Informationen - der momentanen Einstellung -[2] konsistent sind. Die momentane geistige Einstellung, also die kognitiven Informationen, die für das Individuum gerade besonders aktuell und verhaltensrelevant sind, ist eine Determinante für die Art und Intensität bewußt vollzogener Wahrnehmungsaktivitäten sowie für die Aufnahme und Filterung passiv rezipierter Stimuli.

Durch die kognitive, momentane Einstellung und durch die positiven und negativen Valenzen der Werte, Überzeugungen sowie der Einstellungen gegenüber den Subjekten und Objekten der Umwelt ist der individuelle Entscheidungsträger sozusagen prädisponiert für die Aufnahme von Stimuli, was zu einer selektiven und individuell gefärbten Wahrnehmung führt.[3] Der Mensch nimmt die Ereignisse und Stimuli nicht objektiv wahr, sondern er sieht, fühlt und hört das, was er gerade sehen, fühlen oder hören kann und will. Die Inputinformationen werden einem Konsistenztest unterzogen, um ihre Verträglichkeit mit den bereits gelernten und gespeicherten kognitiven Informationen zu überprüfen. Bedrohliche oder negativ bewertete Stimuli werden eher unterdrückt und zurückgewiesen, "sympathische" Informationen werden bereitwilliger aufgenommen.[4] Inkonsistente Informationen werden nicht akzeptiert oder

---

1) Vgl. Robertson (1970), S. 15; Howard (1966), S. 136; Krech/Crutchfield (1972), S. 147.

2) Vgl. Kirsch (1971), S. 97. Zum "mental set" vgl. z.B. Douglas/Field/Tarpey (1967), S. 30 f.

3) Zur selektiven Wahrnehmung vgl. z.B. Robertson (1970), S. 14 ff.; Howard/Sheth (1969), S. 152 ff.; Engel/Kollat/Blackwell (1968), S. 95 ff.; Douglas/Field/Tarpey (1967), S. 22 ff.; Lachhammer (1972), S. 120 ff.

4) Vgl. Lachhammer (1972), S. 122 f. Zum "Testen" von Informationen vgl. Kupsch (1971), S. 225 f.; Clarkson (1968), S. 289 f.

sie werden so interpretiert, daß sie mit bestehenden Informationen in Einklang stehen, d.h. es erfolgt eine "Rationalisierung" des Inputs.[1)]

Die Bedeutung der selektiven Aufmerksamkeit und der selektiven Wahrnehmung für Beschaffungsentscheidungen liegt darin, daß davon die Hinwendung des Individuums zu "bevorzugten" Informationsquellen (z.B. Werbeträger und -medien; Anbietervertretern oder Experten) im intra- und extraorganisatorischen Bereich berührt wird, daß die Wahrnehmung von Beschaffungsproblemen eventuell bewußt oder unbewußt verdrängt oder hinausgezögert wird, bis die Problemlösung unvermeidbar wird und daß die Interpretation des Inputs von vornherein von den positiven oder negativen Einstellungen z.B. gegenüber Anbietern, Vertretern oder Produkten modifiziert wird, ohne eine realistische und "objektive" Analyse vorzunehmen.[2)] Ebenso werden von der subjektiven Wahrnehmung und den individuellen Attitüden die Beurteilung anderer Mitglieder des Beschaffungssystems, die Inanspruchnahme subjektiver Rechte und die Zugeständnisse an andere Systemmitglieder determiniert.[3)] Die Aktionen und Reaktionen der Individuen des interorganisatorischen Beschaffungssystems werden nicht aus der Sicht des Handelnden, sondern aus der Sicht des Beobachtenden wahrgenommen. Der Wahrnehmende hält die Informationen und Einflußversuche des Partners für sachdienlich oder er empfindet sie als persönliche Angriffe und vermutet dahinter z.B. Versuche, die eigene Position zu schwächen.

> "We don't react to the situation that confronts us but to our perception of the situation... What we react to is not the situation outside us, but to the experience - which is inside - and which is based on the way we perceive or interpret the situation. Thus all learned human behavior can be viewed as reaction to perceptions. We act and react, not to the outside world, but to our 'mental image' of that outside world at any given moment."[4)]

---

1) Vgl. Howard (1966), S. 28.

2) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 97; Weigand (1968), S. 41.

3) Vgl. Webster (1968), S. 9.

4) Douglas/Field/Tarpey (1967), S. 25.

Die subjektive Wahrnehmung eines beschaffungsrelevanten Problems führt zu einer ersten groben Problemcharakterisierung. Das Individuum ist um eine Definition der Situation bemüht.[1] Die Definition der Situation enthält als Elemente Annahmen über laufende und künftige Ereignisse, die Kenntnis verfügbarer, wenigstens vorläufiger Handlungsalternativen, die grobe Schätzung potentieller Konsequenzen der Alternativen und schließlich Ziele und Entscheidungskriterien zur Alternativenbeurteilung.[2] In Anbetracht des kollektiven Charakters der Beschaffungsentscheidung gehört zur Definition der Situation auch die Inbeziehungsetzung von Objekten, Ereignissen und Individuen, die Vorwegnahme potentieller Beeinflussungsversuche und -taktiken anderer beschaffungsrelevanter Personen und Gruppen des Kernorgans oder des Satellitenbereichs und die "Präparierung" eigener Taktiken gegenüber den sonstigen Elementen des Beschaffungssystems. Die Definition der Situation ergibt sich aus der spezifischen subjektiven Sichtweise der einzelnen Funktions- und Rollenträger im Beschaffungssystem. Die Situationsdefinitionen beziehen sich danach auf sachliche Probleme des Beschaffungsprozesses, auf die menschlichen Interaktionen, auf die Vorbereitung von Widerständen oder Unterstützungen und ähnliche Verhaltensweisen.

Bei wiederholt auftauchenden Problemen kann ein Stimulus eine "automatische" Reaktion auslösen; es erfolgen dann keine expliziten Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse mehr. Novative Beschaffungsprobleme erfordern jedoch mehr oder weniger intensive und extensive mentale Prozesse, um Probleme näher zu spezifizieren und genauere Informationen über mögliche Alternativen und deren Konsequenzen zu gewinnen. Die informatorischen Aktivitäten dienen der Ungewißheitsminderung und Risikoreduzierung. Organisationale Beschaffungsentscheidungen sind wie Konsumentenentscheidungen mit funktionalen, psychosozialen und finanziellen Risiken verbunden.[3] Das funktionale

---

1) Zur Definition der Situation vgl. Kirsch (1971), S. 136 ff.

2) Vgl. Howard (1966), S. 23 f.; Kirsch (1971), S. 137; Snyder/Bruck/Sapin (1962), S. 65 f.

3) Vgl. Robertson (1970), S. 21; Meffert (1971), S. 338; Webster/Wind (1972), S. 101; Wind (1967a), S. 156 f.

Risiko besteht in der Unsicherheit über die fehlerfreie Arbeitsweise und die technische oder tatsächliche Funktionsfähigkeit eines Beschaffungsobjektes, das finanzielle Risiko in der Unsicherheit über die künftigen Erträge und Kosten des Gutes und das psychosoziale Risiko in der Unsicherheit über die Reaktionen anderer auf eine individuelle Entscheidung und über die persönlichen positiven oder negativen Konsequenzen im weitesten Sinne (z.B. Versetzung, geringe Wertschätzung), die sich aus einer Aktion für das Individuum ergeben können.

Das subjektiv wahrgenommene Ausmaß des Risikos ist bei individuellen Entscheidungsprozessen eine Funktion der Risikoeinstellung. Danach richten sich auch die Maßnahmen der Risikohandhabung. Eine Risikohandhabungsform ist die Verdrängung des Risikos.[1] Die negativen Konsequenzen einer Alternative und mögliche Verlustgefahren können völlig vernachlässigt werden oder sie bleiben zwar berücksichtigt, jedoch werden die positiven Konsequenzen stärker gewichtet. Eine andere Form der Risikohandhabung ist die Ungewißheitsreduktion durch verstärkte Suche nach Informationen.[2] Dabei richtet sich der beschaffungsbezogene Informationsbedarf vor allem nach den Funktionen und der bisherigen Erfahrung des Entscheidungsträgers sowie der Phase des Entscheidungsprozesses, in der sich der jeweilige Aktor gerade befindet.[3]

Die Informationserwartungen, die Informationsanforderungen und die Informationsverhaltensweisen sind individuell unterschiedlich. Dennoch glaubt Strothmann, drei Typen des Informationsverhaltens einkaufsentscheidender Fachleute unterscheiden zu können.[4] Das literarisch wissenschaft-

---

1) Vgl. Kupsch (1971), S. 242 ff.

2) Vgl. Kupsch (1971), S. 232 ff.

3) Vgl. zum beschaffungsrelevanten Informationsbedarf Stark (1972), S. 186 ff. Nach empirischen Untersuchungen zu von Entscheidungsträgern in Fachanzeigen gewünschten Informationen erscheinen vor allem Aussagen über technische Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten von besonderer Wichtigkeit. Vgl. dazu Goehrmann (1967), S. 58; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 23 f.; Strothmann (1968), S. 16 f.

4) Vgl. Strothmann (1965), S. 205 f.; Strothmann (1968a), S. 179 ff.; ferner Tafel (1967), S. 62 ff.

liche Informationsverhalten ist dadurch gekennzeichnet, daß sich die Entscheidungsträger dieser Art einen gründlichen und systematischen Überblick über das relevante Fachgebiet erarbeiten wollen. Die Informationen werden über Fachbücher und gute Fachzeitschriften bezogen. Erst nach abgerundeter Information werden durch Kontaktgespräche mit Vertretern und Fachkollegen Zusatzinformationen gewonnen. Beim "objektiv" wertenden Informationsverhalten erhält jedes Kommunikationsmittel einen möglichst sachlichen Stellenwert und eine objektiv empfundene Würdigung hinsichtlich seiner Eignung für einzelne Phasen des Beschaffungsprozesses. Es erfolgt eine zunehmende Informationsvertiefung ausgehend von Kurzinformationsmitteln (z.B. Anzeigen und Prospekte) bis zu umfassend informierenden Informationsträgern. Das spontane Informationsverhalten ist durch die Dominanz von Kurzinformationsmitteln gekennzeichnet. Der Entscheidungsträger sucht weniger aktiv nach Informationen, sondern er nimmt sie entgegen, wie und wo sie sich ihm bieten. Vor allem wird das persönliche Gespräch auf Messen und mit Kollegen geschätzt.[1)]

Eine hypothetische Typologie von Informationsverhaltensweisen einkaufsentscheidender Fachleute kann nur eine beschränkte Aussagekraft besitzen. Kaum ein Entscheidungsträger läßt sich eindeutig einer idealtypischen Kategorie zuordnen. Vielmehr ist das Informationsverhalten in der Regel von allen drei Typen geprägt. Zusätzliche Determinanten sind z.B. die zu erfüllende Teilaufgabe, die bisherige Erfahrung des Individuums, die subjektiv empfundene Bedeutung der eigenen Rolle im Beschaffungsprozeß und vor allem die Beziehungen zu den übrigen Mitgliedern des Beschaffungssystems sowie unter Umständen organisationale Vorschriften, die Informationsrechte und Informationswege festlegen können.[2)]

---

1) Goehrmann (1967, S. 69 ff.) stellt dem impulsiv-spontanen Informationsverhalten das aktiv-kritische Informationsverhalten gegenüber, das sich weitgehend mit dem ersten und zweiten Typ im Sinne Strothmanns deckt.

2) Diesen letzten Aspekt deutet auch Strothmann (1968a, S. 187) an.

Als Informationsquellen kommen bei Beschaffungsentscheidungen in Frage:[1] Fachzeitschriften mit ihrem redaktionellen Teil und Anzeigenteil, Fachbücher, Wirtschafts- und Tageszeitungen; Werbebriefe, Prospekte, Kataloge und Kundenzeitschriften der Hersteller; Messen und Ausstellungen; Kontaktgespräche mit Reisenden, Vertretern, intra- und extraorganisationalen Fachkollegen; Verbände und sonstige Organisationen u.a.m. Als die wichtigsten Informationsmittel erscheinen dabei in der Regel Vertreter und Ingenieure, Messen und Ausstellungen, Prospekte und Fachzeitschriften.

Von größerer Aussagekraft sind Untersuchungen darüber, welche Informationsquellen in den verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses eine dominante Stellung einnehmen.[2] Grundsätzlich kann dabei festgestellt werden, daß fast alle Informationsquellen in jeder Phase von Relevanz sind, allerdings mit unterschiedlichem Gewicht. Tendenziell läßt sich sagen, daß für die Phase der Problemerkennung Messen, Ausstellungen und Fachzeitschriften eine übergeordnete Rolle spielen. In der Such- und Spezifikationsphase erfolgt die Informierung vor allem über Vertreter und Reisende sowie über die Angebote der Herstellerfirmen. Die starke Bedeutung von Repräsentanten des Herstellers verstärkt die Vermutung, daß Beschaffungsprozesse über weite Strecken gemeinsame interorganisatorische Problemlösungsprozesse sind.[3]

Die Informationsgewinnungsprozesse von Mitgliedern eines Beschaffungssystems sind zeitlich und kostenmäßig begrenzt. Deshalb ist in der Empirie häufig eine "Informationsverhaltensheuristik" anzutreffen, wonach das Individuum die Suchaktivitäten dadurch zu minimieren sucht, daß es zunächst bil-

---

1) Vgl. Hundhausen (1963), S. 182 ff.; Absatzwirtschaft (1966), S. 1120; Goehrmann (1967), S. 44 ff.; Tafel (1967), S. 66 ff.

2) Vgl. z.B. Meffert (1972), S. 7; Alewell (1971), S. 182 f.; Strotzmann (1968), S. 16; Spiegel-Dokumentation (1967), S. 16 ff.

3) Vgl. Meffert (1972), S. 7, Abb. 4: Danach sind Vertreter und Reisende in der Such-, Bewertungs-, Versuchs - und Auswahlphase die dominierenden Informationsquellen. Lediglich in der Anregungsphase spielen Fachzeitschriften eine noch größere Rolle.

lige und leicht zugängliche Informationsquellen (z.B. Gedächtnis, Kataloge) heranzieht bzw. bereits bekannte Problemlösungen auf ihre Eignung zur Lösung des anstehenden Problems überprüft.[1] Die Informationssuche wird in der Regel dann abgebrochen, sobald eine akzeptable Lösung gefunden wird.

In kollektiven Entscheidungsprozessen wird die Informationsgewinnung und -verarbeitung meist bestimmten Individuen oder Gruppen im Rahmen ihrer organisationalen Rolle übertragen. Als Folgeentscheidungsproblem ergibt sich für die Betreffenden dann, wie die gewonnenen Informationen aufbereitet werden sollen, ob bewußte Manipulationen vorgenommen werden sollen oder ob die Informationsempfänger beispielsweise über die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Vorhersagen und die Schätzgenauigkeit "objektiv" unterrichtet werden sollen. Derartige Teilentscheidungsprozesse sind typische Konsequenzen des kollektiven Charakters organisationaler Beschaffungsentscheidungen.

Die Summe der individuellen Informationsaktivitäten ergibt "das" Informationsverhalten in kollektiven Beschaffungsprozessen. Das Informationsverhalten von Personenmehrheiten zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme war Gegenstand einer Untersuchung, die Witte anhand des Entscheidungsprozesses zur Einführung einer EDV-Anlage und der Entscheidungen im Rahmen eines Unternehmensplanspiels durchgeführt hat.[2] Die Ergebnisse beziehen sich zwar auf kollektive Entscheidungsprozesse, sie werfen jedoch gleichzeitig ein Licht auf die individuellen Aktivitäten, weshalb sie an dieser Stelle kurz referiert werden sollen.

(1) Eine wahllose Erhöhung von Informationsaktivitäten führt nicht zu einer entsprechenden Effizienzsteigerung[3] der Entscheidung. Die Informationsaktivitäten umfassen Informationsversorgungsaktivi-

---

1) Vgl. Webster (1970), S. 129; Wind (1967), S. 105 f.; Webster/Wind (1972), S. 72 f.; Bell (1966), S. 214.

2) Vgl. zum folgenden Witte (1972a); vgl. dazu auch Grün/Hamel/Witte (1972), S. 144 ff.

3) Als Effizienzkriterium wurde der Innovationsgrad bei der EDV-Einführung gewählt.

täten, d.h. Operationen, in denen eine am Prozeß beteiligte Person als Informationsempfänger fungiert, und Informationsnachfrageaktivitäten. Es besteht die Vermutung, daß die Effizienzwirkung von Informationsversorgungsaktivitäten sich von der der Informationsnachfrageaktivitäten unterscheidet.

(2) Es besteht kein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Menge der Informationsversorgungsaktivitäten und der Effizienz eines Entschlusses. Eine Maximierung des Informationsangebots bleibt wertlos, solange die Entscheidungsträger nicht fähig oder bereit sind, die Informationen auch zu verarbeiten und zu nutzen.

(3) Zwischen der Menge der Informationsnachfrageaktivitäten und der Entschlußeffizienz erscheint eine positive Beziehung dergestalt zu herrschen, daß eine extrem niedrige Effizienz mit geringen Informationsnachfrageaktivitäten, eine extrem hohe Effizienz mit hohen Informationsnachfrageaktivitäten verbunden ist. Die individuellen Entscheidungsträger müßten somit "gelehrt" werden, eine relevante Informationsnachfragepolitik zu betreiben.

(4) Aus (3) und (2) läßt sich die Hypothese ableiten, daß die Effizienz erarbeiteter Entschlüsse um so mehr abnimmt, je mehr die Menge der Informationsversorgungsoperationen die Menge der Informationsnachfrageoperationen übersteigt.

(5) Bei der Lösung komplexer Entscheidungsprobleme äußern die Entscheidungspersonen sowohl eine unvollkommene Informationsnachfragemenge als auch eine unvollkommene Informationsnachfragepräzision. Neben die Unvollkommenheit der Informationsversorgung tritt somit die Unvollkommenheit der Informationsnachfrage durch die Entscheidungsträger.

(6) Die Informationsnachfrage kann stimuliert werden. Allerdings zeigte sich, daß die mündliche Aufforderung zu Inanspruchnahme von Informationsmöglichkeiten wirkungslos blieb. Eine signifikante Wirkung zeigt je-

doch das schriftliche Angebot der Informationsmöglichkeit.[1)]

Zusammenfassend läßt sich für das Informationsverhalten von Entscheidungspersonen feststellen, daß es unzweckmäßig ist, "von der Modellfigur eines 'homo informaticus' auszugehen, der seinen Informations-Bedarf kennt, ihn als Informations-Nachfrage äußert, die daraufhin gelieferten Informationen ohne Vorbehalte und Präferenzen entgegennimmt, um sie effizient für einen Entschluß zu verarbeiten."[2)]

Die nach vollzogenen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozessen getroffene Entscheidung oder Nichtentscheidung (z.B. Unterlassung einer Investitionsanregung aus Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes) bildet nur einen vorläufigen Abschluß des individuellen Entscheidungsprozesses. Jede gewählte Alternative hat in der Regel neben positiven Konsequenzen auch negative, ebenso haben nicht gewählte Alternativen positiv zu bewertende Merkmale. Das Individuum vollzieht postdezisionale "Annäherungsversuche" an die abgelehnten Handlungsmöglichkeiten und es "entfernt" sich von der gewählten Alternative.[3)] Daneben kann die ungenügende Rechtfertigung einer Entscheidung, d.h. das Individuum sieht sich zu einem Verhalten veranlaßt, das seinen Überzeugungen und Werten zuwiderläuft, oder die Nichtbestätigung ursprünglicher Erwartungen[4)] zu einer kognitiven Dissonanz führen.[5)] Die kognitive Dissonanz ist um so stärker, je bedeutender die Entscheidung beispielsweise in finanziel-

---

1) Die Aussagen in (5) und (6) beruhen auf der Auswertung eines Unternehmungsplanspiels.

2) Witte (1972a), S. 1.

3) Vgl. Jones/Gerard (1967), S. 192.

4) Zu diesen Ursachen kognitiver Dissonanzen vgl. Kirsch (1970), S. 120. Dissonanzursache kann auch eine Gruppe sein, indem sie zur Befriedigung individueller Bedürfnisse beiträgt oder nicht, bestimmten Verhaltensweisen nicht zustimmt oder Gruppenmitglieder zu einem Verhalten veranlaßt, das deren Überzeugungen zuwiderläuft. Vgl. dazu Festinger/Aronson (1968), S. 129 ff.

5) Zur Theorie der kognitiven Dissonanz vgl. z.B. Festinger (1964); Brehm/Cohen (1962); Festinger/Aronson (1968); Kirsch (1970), S. 118 ff.; Jones/Gerard (1967), S. 190 ff.; Engel/Kollat/Blackwell (1968), S. 506 ff.

ler oder psychosozialer Hinsicht für das Individuum oder die Organisation ist, je größer die Zahl und Attraktivität der zurückgewiesenen Alternativen sind, je größer die effektive und subjektiv empfundene Entscheidungsfreiheit war und je weniger Personen die getroffene Wahl für gut befinden.[1)]

Die Grundannahme der Theorie der kognitiven Dissonanz ist die Vermutung, daß das Individuum Inkonsistenzen zu vermeiden sucht und eine Konsistenz zwischen den verschiedenen kognitiven Elementen bzw. zwischen dem, was es tut, und dem, was es weiß oder glaubt, anstrebt.[2)] Daraus folgt das Bestreben des Individuums, nach wahrgenommener Dissonanz bevorzugt solche Informationen aufzunehmen und zu suchen, die die positiven Merkmale der gewählten Alternative und die negativen der abgelehnten bestärken und bestätigen. Ungünstige Informationen werden unter Umständen verdrängt oder bewußt außer acht gelassen.[3)] Daß auch bei novativen Beschaffungsentscheidungen die Entscheidungsträger die getroffene Entscheidung durch eine zusätzliche Informationssuche zu bestärken suchen, wird von Martilla bestätigt.[4)]

Die Taktiken der Dissonanzreduzierung machen die traditionelle Kontrollphase individueller Entscheidungsprozesse zweifelhaft; denn diese Maßnahmen zielen auf eine Umgehung der Kontrolle im üblichen Sinne.[5)] In Betriebswirtschaften besteht jedoch die Möglichkeit, Kontrollprozesse zu institutionalisieren. Außerdem kann intra- oder extraorganisationalen Individuen oder Gruppen daran gelegen sein, die mangelnde Fähigkeit anderer durch Kontrollmaßnahmen nachzuweisen und möglicherweise gleichzeitig das eigene Können zu demonstrieren.

---

1) Vgl. Kirsch (1970), S. 121; Festinger/Aronson (1968), S. 126 f.

2) Vgl. Howard (1966), S. 139. Zur Konsistenztheorie vgl. z.B. den Überblicksartikel von McGuire (1972).

3) Zu verschiedenen Maßnahmen zur Reduzierung kognitiver Dissonanzen vgl. Kirsch (1970), S. 121 ff.; Jones/Gerard (1967), S. 194 ff.; Engel/Kollat/Blackwell (1968), S. 508 ff.; Engel/Light (1968), S. 191 ff. Zur Interaktion in einer Gruppe als Mittel der Dissonanzreduzierung vgl. Festinger/Aronson (1968), S. 133 ff.

4) Vgl. Martilla (1971), S. 174 Table 2 und S. 175 f.

5) Vgl. Kirsch (1970), S. 119.

Dies setzt jedoch den Zugang zu den relevanten Informationen voraus, bzw. die Macht, sich diesen Zugang zu verschaffen.

Kognitive Dissonanzen werden vor allem bei den Individuen des Beschaffungssystems auftauchen, die Teil- oder Endentscheidungen autorisieren können und damit eine gewisse Verantwortung übernehmen. Dabei bleibt allerdings die Frage offen, inwieweit individuelle kognitive Dissonanzen durch interpersonelle Beeinflussungsprozesse beseitigt, modifiziert oder verdrängt werden.

Jeder Entscheidungsvorgang ist gleichzeitig Quelle für eine Reihe von Lernprozessen. Das Individuum macht beispielsweise positive oder negative Erfahrungen mit dem gewählten Beschaffungsobjekt, es sieht die Vorteilhaftigkeit oder Nachteile verwendeter Informationsquellen oder Informationsgewinnungsheuristiken, es lernt die Verhaltensweisen anderer kennen oder es kann die Wirksamkeit durchgeführter Beeinflussungsstrategien beobachten.[1] Lernprozesse führen zu Veränderungen der kognitiven Informationsstrukturen sowie der kognitiven Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse.

Die individuellen kognitiven Prozesse im interorganisatorischen Beschaffungssystem dienen nicht allein der Lösung rein sachlicher Beschaffungsprobleme. Die kognitiven Prozesse beziehen sich auch darauf, wie Lösungsvorschläge "an den Mann" gebracht werden sollen, um favorisierte Ideen durchsetzen zu können, wie und wann z.B. Forderungen oder Unterstützungen am günstigsten formuliert werden und wer als Adressat auszuwählen ist, wie Widerstandsdrohungen wirkungsvoll und glaubwürdig gemacht werden können oder mit wem eine Koalition eingegangen werden soll. Ein Individuum im Beschaffungssystem ist sich des kollektiven Charakters der Beschaffungsentscheidung, der unterschiedlichen individuellen und gruppenspezifischen Interessen und der daraus folgenden interpersonellen und interorganisatorischen Konflikte in aller Regel wohl bewußt; folglich vollzieht es kognitive Prozesse, um günstige beschaffungspolitische Taktiken und Verhaltensweisen gegenüber anderen ausfindig zu machen und anzuwenden. Insofern ordnet sich das Individuum gleichsam selbst in den organisationalen Kontext des Beschaffungsprozesses ein, zumal die kog-

1) Zu Lernprozessen vgl. Kappler (1970, 1972); Lachhammer (1972), S. 182 ff.

nitiven Informationsstrukturen und die kognitiven Prozesse der individuellen Entscheidungsperson von diesem Organisationsrahmen beeinflußt sind.[1)]

3. Die Beschaffungsentscheidung als interpersoneller Problem- und Konfliktlösungsprozeß

31. Idealtypen von Beschaffungsprozessen

Die Ergebnisse individueller Entscheidungsakte im Beschaffungssystem sind als Beiträge zur kollektiven Entscheidungsfindung zu werten. Diese Beiträge sind Informationsweitergaben an andere Mitglieder des Beschaffungssystems, subjektive Meinungen zum Beschaffungsproblem, konkrete Lösungsvorschläge, positive oder negative Reaktionen zu den Beiträgen anderer Systemmitglieder oder Fragen nach Informationen, Meinungen und Vorschlägen anderer.[2)] Individuelle Beiträge bilden den Input für neue individuelle kognitive Prozesse, und sie induzieren weitere Beitragsleistungen. Der Prozeß der "Produktion" und Aufeinanderabstimmung individueller Beiträge ist somit ein kollektiver Prozeß, dessen Ablauf von den Ausprägungen diverser Variablen abhängt.

Walton unterscheidet im Rahmen der Untersuchung lateraler Beziehungen zwischen den Produktions- und Verkaufsabteilungen von Betriebswirtschaften drei Klassen von Variablen.[3)] Da in diesen Variablen typische relationale Eigenschaften von Elementen des interorganisatorischen Beschaffungssystems zum Ausdruck kommen und ferner wenigstens zwei der auch für Beschaffungsentscheidungen relevanten funktionalen Elementeigenschaften (Produktion und Verkauf) Gegenstand der Analyse sind, lassen sich die Ausführungen ohne große Modifikationen zur Charakterisierung organisationaler Beschaffungsprozesse heranziehen.

---

1) Vgl. auch Webster/Wind (1972), S. 107.

2) Vgl. Wurst (1967), S. 157 f.

3) Vgl. zum folgenden vor allem Walton (1966), S. 413 ff.; Walton/Dutton/Fitch (1966), S. 445 ff.; Walton/Dutton (1969), S. 78 f.

Die erste Variablenklasse betrifft die Art und Weise, wie verschiedene Entscheidungseinheiten an gemeinsame Entscheidungsprobleme herangehen. Danach sind zwei Typen kollektiver Entscheidungsfindung zu unterscheiden: das "Problemlösen" (problem-solving) und das "Verhandeln" (bargaining). Bei Problemlösungsprozessen dominiert das gemeinschaftliche Interesse der Entscheidungseinheiten und das Streben nach Lösungen, die beiden Seiten Vorteile bringen. Ihre Forderungen und Präferenzvorstellungen sind weitgehend identisch.[1] Dagegen herrscht beim "bargaining" eine egoistische Denkweise vor; jeder sucht den eigenen Vorteil auf Kosten des anderen zu maximieren.[2] In der Regel enthalten gemeinsame Entscheidungsprobleme Elemente beider Prozeßtypen; "bargaining" oder "problem-solving" erscheinen selten in ihrer reinen Form.

In enger Beziehung zur Art der kollektiven Entscheidungsfindung stehen bestimmte Informationsgewinnungs- und -austauschaktivitäten.[3] Beim Problemlösen werden bereitwillig Informationen ausgetauscht und die anstehenden Probleme offen unter Abwägung aller Vor- und Nachteile für alle Betroffenen diskutiert. Beim "bargaining" dagegen wird versucht, zum eigenen Vorteil Informationen zurückzuhalten, zu filtern oder zu manipulieren. "The problem-solving process is a form of collaboration, the bargaining process is a form of conflict."[4]

Die zweite Klasse von Variablen bezieht sich auf die strukturellen Dimensionen des Entscheidungsprozesses.[5] Die Interaktionen können mehr

---

1) Vgl. Walton/McKersie (1965), S. 127 f.; March/Simon (1966), S. 129. Das "problem-solving" ist vergleichbar mit der Entscheidungsfindung durch Berechnung oder Ungewißheitsbeurteilung nach Thompson/Tuden (1964, S. 497 ff.).

2) Vgl. Walton/McKersie (1965), S. 127 f.; March/Simon (1966), S. 130. Dem "bargaining" entsprechen bei Thompson/Tuden (1964), S. 497 ff.) in etwa die Entscheidungsfindung durch Kompromiß (compromise) und die Entscheidungsfindung durch Inspiration (inspiration).

3) Vgl. Walton (1966), S. 414; Walton/Dutton/Fitch (1966), S. 452.

4) Walton (1966), S. 414.

5) Vgl. Walton (1966), S. 414 f.

oder weniger häufig stattfinden und mehr oder weniger Individuen auf beiden Seiten einbeziehen; die Verhaltensweisen und Rollen können mehr oder weniger streng vorgeschrieben sein, die Struktur und der Ablauf der Interaktionen können mehr oder weniger flexibel gestaltbar sein.

Die letzte Variablenklasse umfaßt die positiven und negativen s o z i o - e m o t i o n a l e n B e z i e h u n g e n zwischen den Beteiligten wie freundschaftliche Gefühle, gegenseitige Achtung und Vertrauen zueinander.[1)]

Die drei Klassen von Variablen beeinflussen sich gegenseitig. Von der Art der kollektiven Entscheidungsfindung (Problemlösen versus Verhandeln) werden die strukturellen Beziehungen und die sozio-emotionalen Attitüden determiniert und umgekehrt. Ebenso wirkt die interpersonale Struktur auf die gefühlsmäßigen Beziehungen und umgekehrt.

> "The theory suggests that the total lateral relationship is influenced or determined by contextual factors operating first upon the way the parties exchange information, with the effects on interaction structure and interunit trust as subsequent reactions. However, although the process of exchanging information may be the most frequent determinant, it is not exclusively the point of entry in the lateral relationship. For instance, personality and status may first influence attitudes such as trust and friendliness in which case the pattern of information exchange and interaction structure are a secondary reaction."[2)]

Eine Vielzahl teils empirisch bestätigter Hypothesen über die Art der zweiseitigen, dynamischen Beziehungen zwischen den Variablenklassen [3)] führt schließlich zur Unterscheidung und Charakterisierung integrativer und distributiver Entscheidungsprozesse (vgl. Abbildung 19).[4)]

---

1) Vgl. Walton (1966), S. 415.

2) Walton/Dutton (1969), S. 79.

3) Vgl. Walton/Dutton/Fitch (1966), S. 451 ff.; Walton (1966), S. 415 ff.

4) Vgl. zur Abbildung Walton/Dutton/Fitch (1966), S. 445; Walton/Dutton (1969), S. 78; Dutton/Walton (1969), S. 416 f. Integrative und distributive Verhandlungsprozesse werden von Walton/McKersie (1965, S. 11 ff. und S. 126 ff.) auch bei interorganisatorischen Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Tarifverhandlungen) unterschieden.

Komponenten lateraler Beziehungen	Typen lateraler Beziehungen	
	integrative	distributive
1) Art der gemeinsamen Entscheidungsfindung	Problemlösen: freier Austausch unverfälschter, problembezogener Informationen	Verhandeln: vorsichtige Informationsfilterung und bewußte Manipulation der Informationen
2) strukturelle Dimensionen der Interaktion	intensive und extensive Interaktionen; flexible Entscheidungsregeln und Strukturen; informale Kontaktmöglichkeiten	relativ geringe Intensität und Extensität der Interaktionen; Beharren auf formalen und rigiden Vorschriften und Kontaktmöglichkeiten
3) gegenseitige Attitüden	positive Attitüden: Vertrauen, Freundlichkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl	negative Attitüden: Mißtrauen, Feindschaft, Gegensätzlichkeit der Interessen

Abb. 19: Integrative und distributive Entscheidungsprozesse

Übertragen auf Beschaffungsentscheidungen heißt das, daß in integrativen Beschaffungsprozessen die sachliche, alle zufriedenstellende Problemlösung im Vordergrund steht, daß die Informationen frei ausgetauscht und nicht manipuliert werden und daß die gegenseitigen Attitüden freundschaftlich und frei von Mißtrauen sind. Demgegenüber dominieren in distributiven Beschaffungsprozessen das Aushandeln von Vorteilen auf Kosten anderer, die Informationsfilterung und -verfälschung sowie feindschaftliche gegenseitige Emotionen.

Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß die Interaktionspartner zu demselben Beziehungstyp tendieren.[1] Allerdings ist nicht auszuschließen,

1) Vgl. Walton (1966), S. 424 f.; Dutton/Walton (1969), S. 418.

daß temporär eine Partei sich integrativ verhält, während die andere Entscheidungseinheit distributiv agiert und eine Art "Ausbeutungsstrategie" versucht. Infolge von Lernprozessen werden sich jedoch die Strategien angleichen. Da die Aufgabe des distributiven Verhaltens mit höheren "Kosten" verbunden sein dürfte, da an die Stelle des Eigeninteresses mehr das gemeinsame Interesse treten müßte, ist es wahrscheinlich, daß beide Seiten sich dem distributiven Verhalten zuwenden.

Beschaffungsentscheidungen setzen sich aus einer Reihe von Teilentscheidungen und Teilproblemlösungen zusammen. Es erscheint deshalb realistisch davon auszugehen, daß im interorganisatorischen Beschaffungssystem sukzessive und simultan beide Typen von Entscheidungsprozessen anzutreffen sind, und zwar für rein intraorganisatorische Prozesse ebenso wie für die interorganisatorischen Interaktionen. Die Individuen und Gruppen des Beschaffungskernorgans und des Satellitenbereichs differieren in ihren beschaffungsrelevanten Forderungen. Diese Differenzen zeigen sich in den unterschiedlichen Sichtweisen der Repräsentanten der funktionalen Bereiche und vor allem in den Widerstandsdrohungen und -maßnahmen des Client System.[1] Distributive Elemente können ferner in den interorganisatorischen Verhandlungen über die eigentlichen Vertragsbedingungen (z.B. Preise, Lieferfristen, Serviceleistungen) in Erscheinung treten. Gleichzeitig können jedoch die sachlichen Problemlösungsprozesse, bei denen Repräsentanten des Anbieters mitwirken, Züge integrativer Beziehungen aufweisen.

Gemeinsame problemlösungsorientierte Beschaffungsprozesse setzen voraus, daß ein relativ freier Informationsaustausch erfolgt und eine Einigung über das zu lösende Problem erzielt wird, was wiederum eine gegenseitige Rücksichtnahme auf die Fähigkeiten und die Situation (z.B. Beschäftigungslage, Dringlichkeit des Bedarfs) des jeweiligen Partners erfordert. Der Einigungsprozeß über das zu lösende Problem kann sich aus einer Reihe von Subprozessen

---

1) Zu integrativen und distributiven Anpassungsprozessen vgl. Dienstbach (1972), S. 102 ff.

zusammensetzen. So sollte in integrativen Beschaffungsprozessen beispielsweise auch über das zu verfolgende Anspruchsniveau (z.B. Innovationsgrad) oder über das Ausmaß und die zeitliche Dauer des Problemlösungsprozesses ein gewisser gemeinsamer Konsensus herrschen.[1] Diese Beispiele machen deutlich, daß integrative Beschaffungsprozesse nicht von Natur aus integrative Entscheidungsprozesse sind, sondern daß jede Beschaffungsentscheidung latentes Konfliktpotential in sich trägt. Deshalb bedarf das Vorhandensein integrativer Momente ebenso der Pflege und Erhaltung wie die Konflikte im Beschaffungssystem der Lösung bzw. Quasilösung bedürfen. In beiden Fällen stützen sich die Mitglieder des Systems auf Beeinflussungstaktiken.

Beschaffungsentscheidungen umfassen als Teilprozesse auch intraorganisationale Verhandlungsprozesse mit dem Zweck, einen gemeinsamen Standpunkt für die Verhandlungen mit den Repräsentanten des Anbieters zu finden. In den intraorganisationalen Verhandlungsprozessen wird nach einem Kompromiß zwischen den verschiedenen Interessen der Mitglieder des Beschaffungssystems gesucht.[2] Diese Kompromißvorstellungen sind für den Verhandlungsbeauftragten Richtlinien im Verhandlungsprozeß. Der Verhandelnde wird auf Grund seiner Erfahrung und infolge der Antizipation möglicher Enttäuschungen derjenigen, die er repräsentiert, von vornherein versuchen, die Verhandlungsrichtlinien selbst zu beeinflussen und die Erwartungen anderer so zu strukturieren, daß sie mit dem künftigen Verhandlungsergebnis zufrieden sind.[3]

---

1) Vgl. zu derartigen Problemen integrativer Prozesse Walton/McKersie (1965), S. 137 ff.

2) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 84.

3) Zum "intraorganizational bargaining" vgl. Walton/McKersie (1965), S. 310 ff.

32. Konflikte im Beschaffungssystem

321. Konfliktdeterminanten und Konfliktfolgen

Beschaffungsentscheidungen vollziehen sich reibungslos, solange die beschaffungsrelevanten Vorstellungen der Individuen und Gruppen des interorganisatorischen Zwischensystems kongruent sind bzw. Systemmitglieder bereit sind, sich den Forderungen und Wünschen anderer harmonisch anzupassen.[1] Diese Bedingungen sind bei gewissen Teilprozessen nicht auszuschließen. In der Regel ist jedoch davon auszugehen, daß zwischen den Mitgliedern und Gruppen des Beschaffungssystems Konfliktsituationen vorliegen, d.h. es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über die "richtige" Lösung von Beschaffungsproblemen.[2] Art und Ausmaß der interpersonellen Konflikte bestimmen die sozialen Interaktionen, die Art der Beeinflussungstaktiken sowie den Ablauf und das Ergebnis des Beschaffungsprozesses.

Konflikte können zunächst die Folge bestimmter struktureller Gegebenheiten im Beschaffungssystem oder in der Organisation im allgemeinen sein.[3] Eine notwendige wenn auch nicht alleinige strukturelle Konfliktdeterminante ist die Entscheidungsinterdependenz.[4] Die Notwendigkeit einer gemeinsamen Entscheidungsfindung ist um so stärker, je größer die gemeinsame Abhängigkeit von begrenzten Ressourcen (z.B. begrenztes Investitionsbudget), je größer die zeitliche Interdependenz der Entscheidungen und je höher

---

1) Vgl. Rehkugler, (1972), S. 206 ff.

2) Zum Konfliktbegriff vgl. z.B. Kirsch (1971a), S. 71 ff.; Wurst (1967), S. 130 f.; Pondy (1967), S. 298 ff.

3) Vgl. dazu Walton/Dutton (1969), S. 73 ff.; Walton/Dutton/Cafferty (1969), S. 522 ff.; Pondy (1969), S. 499 f.; Thiele (1968), S. 52 ff. Vgl. auch Corwin (1969), der Konflikte zwischen Lehrern sowie zwischen Lehrern und Schulverwaltung in 28 höheren Schulen untersucht. Als strukturelle Konfliktdeterminanten stellt er vor allem die Komplexität der Organisation (zunehmende vertikale und horizontale Gliederung), die Anzahl von Autoritätsebenen, die Größe der Organisation, die Heterogenität der Stäbe und deren Spezialisierung sowie die Anzahl neu hinzukommender Stäbe fest.

4) Vgl. Thiele (1968), S. 52 ff.; Walton/Dutton (1969), S. 73 f. Daß interdependente Entscheidungsprobleme nicht in jedem Falle zu Konflikten führen, bestätigen Dutton/Walton (1969, S. 409 ff.) und Seiler (1963, S. 123 ff.) aufgrund empirischer Beobachtungen.

die organisatorische Ebene, auf der eine Entscheidung getroffen wird.[1] Für die Intensität des Konflikts sind vor allem die subjektive Beurteilung der Kooperationsnotwendigkeit, die beobachtete Bereitschaft anderer und die eigene Bereitschaft zur gemeinsamen Entscheidungsfindung maßgeblich. Dabei spielen Faktoren wie die Anerkennung der Mitwirkungsrechte einzelner Individuen und Gruppen, die Furcht vor Statusverlust oder Machteinbuße sowie die Wertschätzung informierender oder beratender Tätigkeiten von Untergebenen und Stäben eine zusätzliche Rolle.

Konflikte aufgrund von Entscheidungsinterdependenzen werden möglicherweise dann intensiviert, wenn die Interdependenzbeziehungen asymmetrischer Natur sind, wenn also beispielsweise bestimmte Mitglieder des Beschaffungskernorgans in ihren Mitentscheidungsrechten soweit eingeschränkt werden, daß sie im Prinzip zu reinen Ausführungsgehilfen werden, wenn einzelne Abteilungen oder Abteilungsvertreter von anderen Abteilungen ein sich unterordnendes Verhalten fordern, ohne sich je selbst unterzuordnen, oder wenn Entscheidungsinstanzen bewußt die Förderung und Unterstützung guter Ideen und Ausarbeitungen ihrer Stäbe unterlassen und statt dessen von ihnen ein passives Anpassungsverhalten erwarten.[2] Solche asymmetrische Beziehungen werden aus der Sicht der "Unterdrückten" als Bedrohung ihres Status und als Mißachtung ihrer Fähigkeiten und ihrer unter Umständen legitimen Rechte interpretiert. Umgekehrt fürchten die "Mächtigen", durch ein nachgiebiges Verhalten Ansehen und Entscheidungsmacht einzubüßen. Die Konsequenzen sind Unzufriedenheit, mangelnde gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung sowie aggressives Verhalten gegen andere Elemente des Beschaffungssystems.

Eine weitere strukturelle Konfliktdeterminante ist die mangelnde Klarheit der Pflichten und Rechte, die die verschiedenen Gruppen und Gruppenrepräsen-

---

1) Vgl. March/Simon (1966), S. 121 ff.; vgl. auch Thompson (1961, S. 512 ff.), der vor allem die Interdependenz von Stab und Linie betrachtet.

2) Vgl. Walton/Dutton (1969), S. 74 f. Zu den Beispielen vgl. Strauss (1962), S. 163 ff.; Strauss (1964), S. 137 ff.; Seiler (1963), S. 127 f.; Dalton (1969), S. 400 ff.; Dalton (1966), S. 71 ff.

tanten des Beschaffungssystems zu erfüllen haben bzw. beanspruchen können.[1] Dies führt zu Versuchen, die subjektiven Machtgrundlagen informell zu erweitern, wo es vorteilhaft erscheint, und die Verantwortung für begangene Fehler nach Möglichkeit auf andere überzuwälzen[2] bzw. Verdienste infolge einer richtigen Entscheidung anderen streitig zu machen.

Eine starke Konfliktwirkung scheint auch von Kommunikationsbarrieren auszugehen.[3] Hierbei wäre jedoch zu prüfen, inwieweit Kommunikationsbarrieren Einflußgrößen der Konfliktintensität sind bzw. inwieweit die Errichtung von Kommunikationshindernissen in Abhängigkeit von früheren oder laufenden Konfliktprozessen zu sehen ist.

Schließlich ist die Struktur des Beschaffungssystems als Determinante interpersoneller Konflikte zu bezeichnen.[4] Je mehr Individuen und Gruppen an Beschaffungsentscheidungen partizipieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Konflikten, da die einzelnen Elemente unterschiedliche Zielvorstellungen, faktische Informationen und sozio-emotionale Attitüden zur Geltung bringen. Entsenden außerdem die diversen Gruppen Verhandlungsrepräsentanten, so treten neben die interorganisatorischen und interpersonellen dyadischen Konflikte zusätzlich Konflikte zwischen Gruppen und ihren Vertretern in den verschiedenen Organen. Das Beharren von Gruppenvertretern auf vorgegebenen Gruppenrichtlinien kann zu langwierigen und starren Verhandlungen führen. Ferner können Konflikte dadurch intensiviert werden, daß sich im Beschaffungssystem Koalitionen bilden und gegengewichtige Machtpositionen aufgebaut werden.[5]

---

1) Vgl. zu dieser Konfliktdeterminante Walton/Dutton/Cafferty (1969), S. 538; Walton/Dutton (1969), S. 76 f.; Pondy (1967), S. 317 f.; Thiele (1968), S. 62.

2) Vgl. dazu ein Beispiel bei Dutton/Walton (1969), S. 411.

3) Vgl. Walton/Dutton/Cafferty (1969), S. 538 f.

4) Zur Struktur einer Entscheidungseinheit als Konfliktdeterminante vgl. Thiele (1968), S. 69 ff.; Walton/McKersie (1965), S. 291 ff.

5) Vgl. Thiele (1968), S. 71.

Die strukturellen Konfliktdeterminanten - Entscheidungsinterdependenz, asymmetrische Interdependenzbeziehungen, unklare Rollendefinitionen, Kommunikationsbarrieren und die Zusammensetzung des Beschaffungssystems - sind zwar notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingungen für Beschaffungskonflikte. Solange die strukturellen Determinanten ohne Einfluß auf die sozio-emotionalen Beziehungen bleiben und solange sie vor allem keine differierenden Vorstellungen von der "richtigen" Lösung des Beschaffungsproblems induzieren, ist ihr Konfliktpotential ohne Wirkung. Es ist deshalb notwendig, näher auf sachlich-intellektuale Konflikte aufgrund unterschiedlicher subjektiver Zielvorstellungen und Informationsstände und auf sozio-emotionale Konflikte einzugehen.[1] Darüber sollten jedoch die strukturellen Determinanten als "Nährboden" für beide Konfliktarten nicht vernachlässigt werden.

Sachlich-intellektuale Konflikte lassen sich einmal auf unterschiedliche Zielvorstellungen der Mitglieder des Beschaffungssystems zurückführen.[2] Die Mitglieder des Kern- und Satellitenbereichs verfolgen zunächst subjektive Ziele bei der Bestimmung der Beschaffungsbedingungen. Das Streben nach mehr Macht und höherem Ansehen, die Aufrechterhaltung freundschaftlicher, interorganisatorischer Beziehungen, das Bedürfnis nach wirtschaftlicher Sicherheit oder das Bestreben, formale und informale Gruppen und Beziehungen zu erhalten, sind Beispiele für subjektive Wertvorstellungen, die zu interpersonalen Konflikten und Widerständen gegen Beschaffungsentscheidungen führen können. Daneben sind die einzelnen Abteilungen formell vorgegebenen Ziele und Subziele in der Regel weder eindeutig definiert noch frei von konfliktären Beziehungen. Es dominieren subjektive Zielinterpretationen und Abteilungsinteressen. Hinzukommen die tendenziell konfliktären Zielvorstellungen des Anbieters und Nachfragers. Selbst bei identischen Inhalten der im Zwischensystem relevanten Ziele kann über das Ausmaß (z.B. Innovationsgrad einer Anlage; mini-

---

1) Vgl. zu diesen Begriffen Wurst (1967), S. 132 f.

2) Vgl. hierzu Thiele (1968), S. 33 ff.; Landsberger (1961), S. 325 f.; Lawrence/Lorsch (1967), S. 20 ff.; Lorsch/Lawrence (1965), S. 113 f.; Schmidt/Tannenbaum (1960), S. 108; Walton/Dutton/Cafferty (1969), S. 538; Dutton/Walton (1969), S. 409.

male Stückkosten versus akzeptable Stückkosten bei hoher Qualität) und den zeitlichen Bezug (z.B. kurzfristige Beseitigung von Kapazitätsengpässen oder langfristige Umstellung der Anlagen) ein Dissens entstehen.

Ursachen sachlich-intellektualer Konflikte können ferner unterschiedliche Wahrnehmungs-, Informationsgewinnungs-, Informationsverarbeitungs- und Informationsübermittlungsprozesse im Beschaffungssystem sein.[1] Die Interpretation von Umweltstimuli und die Aktivierung einer vorläufigen Problemdefinition hängen von dem subjektiven Informationsstand des Entscheidungsbeeinflussenden, von seiner momentanen Einstellung und vor allem von seiner individuellen Wertestruktur ab. Die Unvollkommenheit der Modelle der Situation führt zur aktiven oder passiven Inanspruchnahme mehr oder weniger vertrauenswürdiger Informationsquellen intra- und extraorganisatorischer Art. Ungleiche Informationsquellen und selektive Informationsauswahl haben einseitige und differierende Sichtweisen des Beschaffungsproblems zur Folge. Diese Tendenz wird verstärkt durch die voneinander abweichenden Informationsverarbeitungskapazitäten und die unter Umständen bewußten Manipulationsvorgänge bei der Informationsübermittlung. Differenzen in den kognitiven Strukturen und Prozessen vermehren die Zahl und Art der Forderungen, die an das Beschaffungskernorgan herangetragen werden, und sie lassen die vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten unvereinbar miteinander erscheinen, wenn die antizipierten Konsequenzen den Vorstellungen z.B. des Client Systems oder der vertretenen Abteilungen zuwiderlaufen.[2]

Objekt sachlicher Konflikte im Beschaffungssystem kann alles sein, was Gegenstand eines irgendwie gearteten kollektiven Entscheidungsprozesses ist. In erster Linie sind dies die Bedingungen des Transaktionsprozesses, die Spezifikation des Beschaffungsobjektes (z.B. Konfiguration einer EDV-Anlage,

---

1) Vgl. Schmidt/Tannenbaum (1960), S. 108 f.; March/Simon (1966), S. 127 ff.; Wurst (1967), S. 132; Thiele (1968), S. 42 ff.; Walton/McKersie (1965), S. 294 ff.; Rühli (1967), S. 20 f.

2) Vgl. Thiele (1968), S. 50 f.

Kapazität und Art einer Anlage, Qualitäten und Quantitäten von Gütern) und die Maßnahmen zur Reduzierung von Anpassungswiderständen. Darüber hinaus können sich Uneinigkeiten über taktisch günstige aktive und passive Verhaltensweisen, den Zeitpunkt und die Legitimität ihres Einsatzes, über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Kalküle (z.B. Investitionsrechnungsverfahren) oder die Inanspruchnahme und Bewertung von Informationsquellen ergeben.

Die Unterscheidung sachlich-intellektualer Konflikte nach den Kriterien "Wertsystem", "kognitive Prozesse" und "Beurteilung von Alternativenkonsequenzen" kann nur rein analytisch vorgenommen werden. Tatsächlich besteht eine starke Interdependenz zwischen diesen Konfliktarten, da im individuellen Entscheidungsprozeß kognitive Informationsstrukturen und kognitive Prozesse untrennbar miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Eine theoretische Unterscheidung diverser Konfliktarten hat jedoch insofern Bedeutung, als danach schwerpunktartig die Formen der Konflikthandhabung ausgerichtet werden können.

Konflikte im Beschaffungssystem können ihren Ursprung auch in negativen sozio-emotionalen Attitüden haben, was sich in mangelnder Kooperationsbereitschaft, gegenseitigem Mißtrauen, Zurückhaltung von Informationen oder gegenpoligen Koalitionsbildungen äußern kann. Der eigentliche Grund s o z i o - e m o t i o n a l e r K o n f l i k t e ist nicht selten ein sachlicher Konflikt und die Unnachgiebigkeit von Interaktionspartnern in Sachfragen; umgekehrt werden unter Umständen negative Attitüden als rein sachlich bedingte Wert- und Überzeugungsunterschiede "getarnt".[1] Hinter negativen interpersonalen Attitüden steht häufig das Beharren auf formellen Machtpositionen, die ungeschickte Ausübung von Machtgrundlagen, die Diffamierung und die bewußte Herabsetzung der Leistung anderer oder das Vorurteil älterer Organisationsmitglieder gegenüber jüngeren, möglicherweise besser ausgebildeten Mitarbeitern bzw. im umgekehrten Fall absolute "Besserwisserei" und Geringschätzung

---

1) Vgl. Wurst (1967), S. 133 f.

von Erfahrung und gelernten Heuristiken.[1)]

Interpersonelle Konflikte können für Individuen, Gruppen oder Organisationen positive oder negative Konsequenzen zeitigen. Es wäre jedoch ein unsinniger Versuch, allgemeingültig vorteilhafte oder schädliche Konfliktfolgen feststellen zu wollen. Einem Konflikt können nur hinsichtlich bestimmter subjektiver, gruppenspezifischer oder organisationaler Bewertungskriterien positive oder negative Wirkungen zugeschrieben werden.[2)] Da außerdem bei Zugrundelegung mehrerer Werte (z.B. Produktivität, Stabilität oder Anpassungsfähigkeit einer Organisation) diese miteinander inkompatibel sein können, sind möglicherweise gleichzeitig konkurrierende Wirkungen beobachtbar.

Interpersonelle, interorganisatorische, Interabteilungs- und Intergruppenkonflikte im Beschaffungssystem bedeuten im ungünstigen Falle gegenseitige Behinderungen, fehlende Rücksichtnahme auf Forderungen und Belange anderer, Zurückhaltung und Manipulation von Informationen, Schikanen, bewußte Übersteigerung von Forderungen (z.B. zu geringe Fristen für die Abgabe von Stellungnahmen; völlige Mißachtung bestimmter Alternativen; kaum annehmbare Vertragsbedingungen) sowie Mißtrauen und feindschaftliche Attitüden.[3)] Der Beschaffungsprozeß wird verzögert oder ohne Berücksichtigung wesentlicher Argumente zu rasch vorangetrieben, das Entscheidungsergebnis wird einseitig durch rigorose Machtausübung determiniert oder durch allzu viele Kompromisse "verwässert", oder es wird der Prozeß überhaupt blockiert und abgebrochen.

Die wesentliche Voraussetzung dafür, daß Konflikte im Beschaffungssystem den Beginn konstruktiver Veränderungen darstellen, scheint zu sein, daß die Konfliktparteien ein Minimum an Sachlichkeit und Bereitschaft zu gegenseitigen Zugeständnissen zeigen und nicht einseitig aufgrund von Machtpositionen

---

1) Vgl. zu solchen Problemen z.B. Dutton/Walton (1969), S. 419 f.; Dalton (1969), S. 399 ff.; Dalton (1966), S. 87 ff.

2) Vgl. Pondy (1967), S. 307 f.

3) Vgl. Walton/Dutton/Cafferty (1969), S. 526; vgl. ferner Dutton/Walton (1969), S. 420 f.; Walton (1966), S. 415 ff.

bestimmte Vorstellungen durchzusetzen versuchen.[1] Weitere Bedingungen sind die kritische Überprüfung vergangener Aktivitäten und Strategien, der Wille zu objektiver und gegenseitiger Kommunikation, eine ausgewogene Verteilung der Rechte, Pflichten und Ressourcen und schließlich die Etablierung von Mechanismen, um auftretende Konflikte nach Möglichkeit automatisch oder zumindest nach eindeutigen Regeln zu lösen. Auf dieser Basis sind positive Funktionen des Konflikts möglich.[2] Der innere Zusammenhalt des Beschaffungssystems, d.h. freundschaftliche interorganisatorische Beziehungen und partnerschaftliche Kooperation der Systemelemente, wird gefestigt und erhalten und die Anpassung an Umweltveränderungen wird beschleunigt und gefördert.

> "Die interindividuellen Konflikte und die daraus entstehenden manipulativen Maßnahmen bzw. Forderungen der anderen Entscheidungsträger des Systems beschleunigen in der Regel den Prozeß der Wahrnehmung eines neuen Entscheidungsproblems und damit das Ergreifen neuer Initiativen. Die rechtzeitige Anpassung an eine veränderte Umweltsituation wird dadurch wenn auch nicht garantiert, so doch erleichtert. Interindividuelle Konflikte in der Organisation sind - mit anderen Worten - vielfach Voraussetzung für die Ultrastabilität des Systems."[3]

Sachliche Konflikte im Beschaffungssystem ermutigen zu einem "geistigen Wettstreit" und sie gewährleisten, daß die Individuen und Gruppen von ihrer einseitigen Betrachtungsweise abrücken und die Sichtweisen und Interessen anderer kennenlernen. Auf dieser Basis können die Belange der Gesamtorganisation besser berücksichtigt werden.[4]

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Assael (1969), S. 576 ff.; ferner Pondy (1969), S. 502. Assael analysiert Konflikte zwischen Produzenten und Händlern der amerikanischen Autoindustrie. Vgl. dazu auch Assael (1968).

2) Vgl. Thiele (1968), S. 294 ff.

3) Kirsch (1971a), S. 74.

4) Vgl. Strauss (1964), S. 148; Schmidt/Tannenbaum (1960), S. 112.

322. Konfliktphasen

Interpersonelle Konflikte im Beschaffungssystem werden nicht plötzlich offenkundig, sondern sie durchlaufen ähnlich wie Entscheidungsprozesse einen gewissen Reifeprozeß. Konflikte sind dynamische Prozesse. Das heißt nicht, daß jede einzelne Phase des Konfliktes zur Geltung kommt; vielmehr kann ein wahrgenommener Konflikt beispielsweise verdrängt oder durch Konfliktmechanismen gelöst werden, bevor es zum offenen Bruch kommt.

> "Five stages of a conflict episode are identified: (1) latent conflict (conditions), (2) perceived conflict (cognition), (3) felt conflict (affect), (4) manifest conflict (behavior), and (5) conflict aftermath (conditions)." [1)]

Latente Quellen von Konflikten im Beschaffungssystem sind die skizzierten Konfliktdeterminanten, insbesondere der Wettstreit um knappe Mittel, das Bedürfnis nach Macht, Autonomie und Anerkennung, divergierende Zielvorstellungen und Informationsstände und schließlich sozio-emotionale Einstellungen. Konflikte im Beschaffungssystem werden erst wahrgenommen, wenn ein Element des Systems ein Konfliktpotential erkennt. Latente Konflikte können jedoch unterdrückt und aus dem Bewußtsein verdrängt werden, oder es wird nur einem Teil des Konfliktpotentials Aufmerksamkeit gewidmet, d.h. es erfolgt eine selektive Konfliktzuwendung.[2)] Andererseits kann eine subjektive Konfliktwahrnehmung erfolgen, ohne daß tatsächlich ein Konfliktpotential vorhanden ist, dann nämlich, wenn zwischen Individuen oder Gruppen Mißverständnisse auftreten.

Die Wahrnehmung eines Konfliktes kann zu einer Intensivierung und Personalisierung des Konflikts führen. Der Konfliktträger empfindet einen Spannungszustand oder fühlt sich bedroht, wobei diese Bedrohung auch von intrapersonellen, interorganisatorischen oder extraorganisatorischen "Krisenereignissen"

---

1) Pondy (1967), S. 300. Zum folgenden vgl. ebenda S. 300 ff. Schmidt/Tannenbaum (1960, S. 109) unterscheiden eine Antizipationsphase, Bewußtwerdungsphase, eine Phase der Diskussion und des offenen Disputs und die Phase des offenen Konflikts.

2) In diesen Fällen erfolgt nur eine Quasi-Konfliktlösung. Vgl. dazu Cyert/March (1963), S. 117 f.

ausgehen kann. Schließlich wählt das Individuum eine "Zielscheibe" für die Konfliktentladung. Es kommt zum manifesten Konflikt, der sich in einem konfliktvollen Verhalten äußert, das durchaus auch eine rein sachliche Auseinandersetzung über das Konfliktobjekt sein kann.

> "Each disputant attempts not only to increase the effectiveness of his argument and his power in the situation, but also to undermine the influence of those who oppose him."[1)]

Bei feindschaftlichen Konfliktbeziehungen sind zwei Fälle zu unterscheiden: Der Aktor versucht bewußt, den Interaktionspartner bei der Erfüllung seiner Ziele zu hindern, ohne daß letzterer darin ein konfliktäres Verhalten erblickt. Umgekehrt kann der Interaktionspartner in bestimmten Verhaltensweisen eine Konfliktprovokation vermuten, ohne daß der Aktor diese Intention besitzt. Ein Konflikt im Beschaffungssystem wird somit nur dann manifest und wirksam, wenn mindestens zwei Mitglieder des Systems ein Verhalten oder Objekt als konfliktträchtig wahrnehmen. In der Regel wird jedoch ein intensives einseitiges Konfliktstreben sich allmählich zu einem interindividuellen, intergruppalen oder interorganisatorischen Konflikt ausweiten.

Durch geeignete konfliktstrategische Maßnahmen oder Konfliktmechanismen (z.B. Verweisung an Schiedstellen bei differierenden Meinungen) kann nach der Phase der Konfliktwahrnehmung noch ein Konfliktausbruch verhindert werden. Danach ist nur noch der Einsatz verschiedener Konflikthandhabungsformen möglich, oder der Konflikt wird zu einem Dauerzustand, der den Bestand einer Betriebswirtschaft bedroht.[2)] Resultat der Konflikthandhabung ist meist nur eine partielle Quasilösung von Konflikten; es bleibt latentes Konfliktpotential für spätere Konfliktprozesse vorhanden. Außerdem kann sich als Folge eines ausgetragenen Konfliktes der Wunsch der Beteiligten zu einer kooperativen Zusammenarbeit durchsetzen, was unter Umständen in eine Bewußtwerdung und Beseitigung bisher nicht wahrgenommener Konfliktfelder münden kann.

---

1) Schmidt/Tannenbaum (1960), S. 109.

2) Vgl. Kirsch (1971a), S. 74.

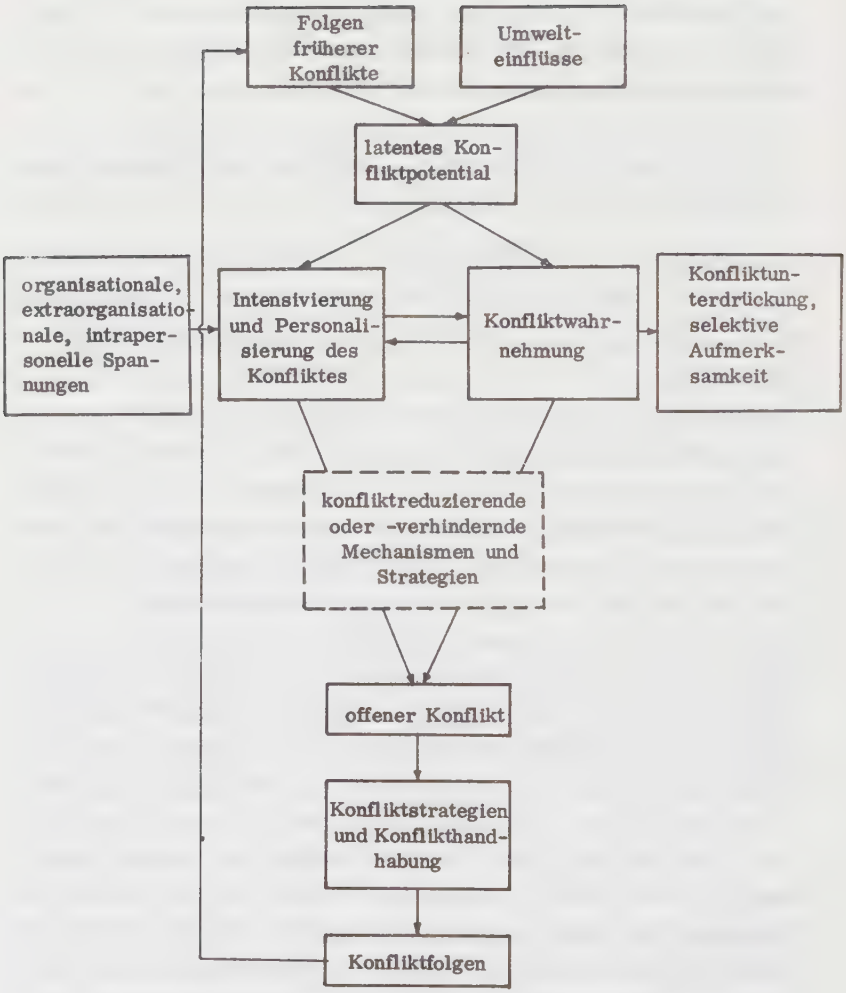


Abb. 20: Konfliktphasen

Abbildung 20 zeigt zusammenfassend die einzelnen Konfliktphasen und ihre Beziehungen zueinander.[1] Sie gibt gleichzeitig Hinweise für Art und Zeitpunkt des Einsatzes von Beeinflussungstaktiken und Konfliktstrategien. Ziele der gegenseitigen Beeinflussung sind die Verhinderung von Konflikten, die Schaffung eines konfliktfreien Klimas, die mehr oder weniger friedliche bzw. zwangsweise Konfliktschichtung und die Einigung auf Lösungskompromisse.

33. Beeinflussungstaktiken der Systemmitglieder

331. Vorbemerkungen

Bei multipersonalen, novativen Beschaffungsentscheidungen begegnet sich eine Vielfalt von Interessen und beschaffungsrelevanten Vorstellungen. Jeder Interessenvertreter wird darum bemüht sein, seinen Willen gegenüber anderen durchzusetzen und sie zur Annahme empfangener Informationen als Prämissen ihrer Entscheidung zu veranlassen, d.h. jeder will den anderen beeinflussen.[2] Beeinflussung zielt auf die Veränderung oder Verstärkung kognitiver Informationsstrukturen, um damit für den Beeinflussenden wünschenswerte Meinungen, Argumentationen und Verhaltensweisen (z.B. Widerstand, Unterstützung) zu induzieren. Der zu Beeinflussende soll davon überzeugt werden, daß die von ihm erwartete Handlung unter den gegebenen Bedingungen ihm den größten Nutzen bringt. Es geht darum, den subjektiven Bewertungsprozeß positiver und negativer Konsequenzen von Alternativen so zu modifizieren, daß der Gegner die Alternative präferiert, die auch der Beeinflussende bevorzugt oder die dessen Erwartungen entspricht.[3]

Die Beeinflussungsfähigkeit eines Mitglieds des Beschaffungssystems beruht darauf, daß es weiß, welche Informationen im weitesten Sinne es in einer gegebenen Situation darbieten muß und wie diese Darbietung zu erfolgen hat,

---

1) Vgl. zur Abbildung Pondy (1967), S. 306.

2) Vgl. Klis (1970), S. 23.

3) Vgl. auch Walton/McKersie (1965), S. 59 ff.; Rehkugler (1972), S. 253 f.; Krelle (1961), S. 452 f.; Thiele (1968), S. 247 ff.

damit der Kommunikationspartner den beabsichtigten Zweck der Nachricht erkennt und sein Verhalten danach ausrichtet.[1] Dies setzt voraus, daß der Informationssender zumindest in groben Zügen die kognitive Persönlichkeitsstruktur und typische kognitive Prozesse kennt und daß er über ein Repertoire von Kommunikationsstrategien verfügt, mit dessen Hilfe er bestimmte Werte, Attitüden, Überzeugungen und konkrete Aktionen aktivieren kann. Der Einflußnehmende besitzt gleichsam einen "Schlüssel", mit dessen Hilfe er sich die Innenwelt und damit auch das beobachtbare Verhalten eines Individuums erschließen kann (cue control). Die Macht durch "cue control" kann durch die Möglichkeit der Ergebniskontrolle (outcome control) ergänzt und verstärkt werden. Der Machtausübende kann ein bestimmtes Verhalten belohnen oder bestrafen und dadurch zusätzlich die kognitiven Prozesse des Machtunterworfenen manipulieren.[2] Das Wissen um Techniken und Strategien der Strukturierung kognitiver Strukturen und Prozesse und ihre Beherrschung zu gegebener Zeit und Situation konstituiert das Beeinflussungspotential eines Individuums. Es umfaßt z.B. verbale und nicht-verbale Aktivitäten, Unterlassungen, Verzögerungen und beschleunigtes Eingreifen.

Der Einsatz von Beeinflussungstaktiken im Beschaffungssystem erfolgt bei sachlichen Bestrebungen zur Annäherung der Standpunkte ebenso wie beim Kampf um die Mitwirkung, bei der Organisierung von Widerständen und Unterstützungen oder der Rechtfertigung einer Entscheidung. Beeinflußter und Beeinflussender kann jeder im Beschaffungssystem sein. Beeinflussungsversuche finden statt im rein intraorganisatorischen Bereich zwischen Mitgliedern des Beschaffungskernorgans, zwischen Mitgliedern des Satellitenbereichs sowie zwischen beiden Gruppen oder im interorganisatorischen Bereich, wobei von der betreffenden Seite wiederum Elemente des Kern- oder Satellitenbereichs die Rolle des "Taktikers" oder die des Beeinflußten übernehmen können.

---

1) Vgl. Klis (1970), S. 81.

2) Vgl. zur "cue control" und zur "outcome control" Klis (1970), S. 79 ff.; Jones/Gerard (1967), S. 513 ff.

Im folgenden sollen einige Taktiken der Beeinflussung im Beschaffungssystem kurz angesprochen werden. Dabei erfolgt keine explizite Trennung der Taktiken nach dem "Ort" ihres Einsatzes, also nach Taktiken, die bei interorganisatorischen Prozessen, und nach Taktiken, die bei interorganisatorischen Beziehungen, relevant sind. Zwar lassen sich bestimmte Maßnahmen der Attitüdenstrukturierung schwerpunktartig einem dieser Bereiche zuordnen, letztlich sind jedoch alle Beeinflussungstaktiken auf alle Arten interpersoneller Beziehungen übertragbar. Das Beschaffungssystem als interorganisatorisches Zwischensystem wird gleichsam als eigene, temporäre und zweckbestimmte "Organisation" betrachtet mit eigenen Strukturen und Prozessen.

Eine weitere Bemerkung sei zur Systematik der folgenden Taktiken angeführt. Es handelt sich hier primär um eine Aufzählung beschaffungsrelevanter Beispiele potentieller Maßnahmen zur Attitüdenstrukturierung, jedoch nicht um eine Systematisierung. Die einzelnen Klassen sind nicht eindeutig voneinander abzugrenzen und nicht unabhängig voneinander. Gewisse Taktiken lassen sich unter Umständen als unterstützende Taktiken für den Einsatz anderer Taktiken begreifen.

> "Bisher gilt ... für den Versuch der Beeinflussung von Attitüdenstrukturen, daß trotz vieler denkbarer Beispiele allgemeine Kriterien für die Zuordnung bestimmter Strategien der Attitüdenstrukturierung zu bestimmten Absichten der Attitüdenänderung fehlen und folglich auch die Möglichkeiten begrenzt sind, Aussagen über den effizienten Einsatz von Strategien der Attitüdenstrukturierung zu machen."[1])

Schließlich sei noch einmal darauf hingewiesen, daß der Begriff der Beeinflussungstaktik hier sehr weit gefaßt wird. Er umgreift alle Aktivitäten, die direkt oder indirekt als geeignet erscheinen, die kognitiven Strukturen und Prozesse sowie das Verhalten von Individuen und Gruppen im Beschaffungssystem zu beeinflussen.

---

1) Kappler (1972a), S. 234. Kappler setzt sich in diesem Zusammenhang mit der Strukturierung von Attitüden der Bilanzinteressenten auseinander.

332. Beeinflussung der Zusammensetzung und Struktur des Beschaffungssystems

Das Ergebnis eines Beschaffungsprozesses hängt davon ab, welche Individuen und Gruppen direkt oder indirekt an der Festlegung von Beschaffungsbedingungen mitwirken. Insofern ist die Einflußnahme auf die Zusammensetzung des interorganisatorischen Zwischensystems eine erste Taktik zur Durchsetzung von Forderungen. Individuen oder Gruppen, die formale oder informale Macht besitzen, jemand in das Beschaffungskernorgan zu delegieren, werden diejenigen Personen in dieses Organ entsenden, von denen sie eine wirkungsvolle Vertretung ihrer Interessen erwarten können oder die sie kraft ihrer Machtbefugnisse zu einem konsistenten Verhalten zwingen können.[1] Dieser Prozeß der Delegation vertrauenswürdiger und möglicherweise "harter" Interessenvertreter oder auch nur der Benennung von Sprechern und Repräsentanten vollzieht sich auf diversen Ebenen des Beschaffungssystems. Die Satellitengruppen werden solche Vertreter wählen, die mit dem erforderlichen Durchsetzungsvermögen für ihre Belange eintreten, umgekehrt wird die politische Führung mit ähnlichen Intentionen die Auswahl des Change Agent vornehmen. Dabei ist möglicherweise jede Wahl auch eine Folge der tatsächlichen oder antizipierten Entscheidung der Gegenpartei. Ebenso werden bereits "etablierte" Mitglieder des Kernorgans gegebenenfalls solche Individuen zusätzlich aufnehmen, von denen sie ein möglichst konformes Verhalten erwarten können, oder einzelne werden versuchen, ihre schwache Position durch Einschleusung neuer Leute zu stärken.

Die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Zusammensetzung des Beschaffungssystems steht auch den Repräsentanten des Anbieters offen. Es kann zu seinem Vorteil sein, wenn er beispielsweise die Benutzer eines Gutes von dessen Vorzügen überzeugt und sie als unterstützende Partner gewinnt[2],

---

1) Vgl. auch Schmidt/Tannenbaum (1960), S. 110 f.

2) Vgl. Webster/Wind (1972), S. 67.

wenn er die Anhörung intra- oder extraorganisationaler Fachleute durchsetzt, die mit "seinem" Vorschlag bereits positive Erfahrungen gesammelt haben, oder wenn er potentielle Mißverständnisse oder Widerstände durch entsprechende Argumente nicht aufkommen läßt und damit den Kreis des Beschaffungssystems einengt.

Das Zugeständnis eines Mitwirkungsrechtes - sei es Anhörung, Mitberatung oder Mitentscheidung - erweist sich besonders zur Überwindung von Anpassungswiderständen und zur Erhöhung der Anpassungsbereitschaft des Client Systems als vorteilhaft, wenn die Ursachen des Widerstandes weniger auf tiefgreifenden Interessengegensätzen als auf Angst oder Mißtrauen beruhen.[1] Damit soll das Konfliktpotential von vorneherein reduziert und das Beschaffungsproblem gemeinsam unter Wahrung der Interessen der Betroffenen gelöst werden.

Bei gegebener Zusammensetzung des Beschaffungssystems ist die Variation der Struktur des Systems durch die Bildung von Koalitionen ein Mittel zur Durchsetzung eigener Interessen und zur Abwehr davon abweichender Vorstellungen.[2] Auch die Koalitionsbildung kann in allen oder zwischen allen Teilbereichen des interorganisatorischen Zwischensystems stattfinden. Hat sich beispielsweise der Einkäufer bereits für ein Produkt eines bestimmten Anbieters entschieden, so wird er aufs engste mit dem entsprechenden Anbieterrepräsentanten zusammenarbeiten und beide werden gemeinsam die Zustimmung der übrigen Entscheidungsträger zu erreichen suchen.[3]

Koalitionen sind zeitlich und sachlich begrenzte Zusammenschlüsse von Mitgliedern des Beschaffungssystems mit dem primären Ziel, eine gemeinsam favorisierte Alternative gegen andere Alternativen durchzusetzen. Der Prozeß

---

1) Vgl. zur "Partizipation" Dienstbach (1972), S. 121 f.; Gross (1966), S. 471 ff.

2) Zur Koalitionsbildung und zum folgenden vgl. Thiele (1968), S. 264 ff.; Kirsch (1971a), S. 226 ff.

3) Vgl. Strauss (1962), S. 179.

der Koalitionsbildung besteht aus zwei Teilprozessen. Zunächst müssen sich die Koalitionspartner auf eine meistbevorzugte Gemeinschaftsalternative einigen. Daraus wird ersichtlich, daß dieser Einigungsprozeß selbst ein konfliktträchtiger Prozeß ist, der nicht in jedem Falle zu einer Lösung der widerstrebenden Vorstellungen führt. Für die Zeit des gemeinsamen Auftretens werden jedoch diese weiterbestehenden Gegensätze weitgehend ausgeschaltet und unterdrückt. Der zweite Teilprozeß hat die Aushandlung von Ausgleichszahlungen zum Gegenstand. "Für die Unterstützung bei der Konflikthandhabung, die mit Hilfe der Koalition erfolgreich durchgeführt werden soll, erhalten die Koalitionsmitglieder einen Anteil an dem zukünftigen Koalitionsgewinn und andere Ausgleichszahlungen."[1] Die Ausgleichszahlungen sind materieller oder immaterieller Art. Hier wird deutlich, daß während der Koalitionsbildung die Taktik der Belohnung gleichsam als "Subtaktik" zur Anwendung kommt. Dabei muß der Werbende gleichzeitig berücksichtigen, daß der Umworbene eventuell auch von anderen Mitgliedern des Systems Koalitionsangebote erhält. Es gilt abzuschätzen, wie wahrscheinlich eine Koalition mit anderen Partnern ist, welche Vorteile diese anzubieten in der Lage sind und wie der Umworbene derartige Anreize einschätzt und abwägt.

Das "Erkaufen" von Koalitionspartnern bestätigt Strauss in einer empirischen Untersuchung über die Beeinflussungstaktiken von Einkaufsagenten.[2] Eine Ausprägung dieser Taktik ist die Gewinnung der Unterstützung von Fremden oder von "mächtigen" anderen Abteilungen, deren Ansichten und Entscheidungen in der Organisation eine besondere Geltung besitzen. Ein anderes Anreizmittel zur Koalitionsbildung ist die Überreichung von Werbegeschenken durch die Vertreter des Anbieters oder die Hilfe des Einkäufers beim verbilligten Bezug von Gütern des täglichen Bedarfs.

Als Sonderfall der Koalitionsbildungstaktik kann angesehen werden, wenn der Einkaufsagent den Sonderwünschen anderer Abteilungen (z.B. verkürzte Lie-

---

1) Thiele (1968), S. 269.

2) Vgl. Strauss (1962), S. 173 ff.

ferzeit) unter der Voraussetzung zustimmt, daß letztere die dadurch entstehenden höheren Kosten übernehmen, was vor allem bei kostenersparnisorientierten Erfolgsbeteiligungssystemen auch materielle Auswirkungen für die einzelnen Abteilungen mit sich bringt.[1)]

Taktische Überlegungen kommen schließlich auch bei der Verteilung von Verhandlungsaufträgen im engeren Sinne zur Geltung. Die Erweiterung oder Einengung des Kompetenzspielraums des Verhandlungsführers und die Wahl rangmäßig hoch oder niedrig einzustufender Repräsentanten sind taktische Mittel zur Demonstration der Verhandlungsbereitschaft und der Nachgiebigkeit bzw. Starrheit der Verhandlungsführung.[2)] Die Delegation der Verhandlungsführung an statusniedrigere Positionen und ihre Bindung an starre Verhandlungsrichtlinien dient z.B. häufig der Hervorhebung einer tatsächlich oder nur scheinbar unnachgiebigen Verhandlungsposition, um damit gewisse Verhandlungsbarrieren aufzubauen und nach Möglichkeit den Gegner allmählich zu Zugeständnissen seinerseits zu bewegen. Außerdem kann das Verhandlungsergebnis eines Unterhändlers als "vorläufige" Übereinkunft dargestellt werden, die noch der Genehmigung höherer Instanzen bedarf. Damit bewahrt sich die verhandelnde Organisation eine gewisse Flexibilität und die Möglichkeit des unverbindlichen Rückzugs; außerdem gewinnt sie Bedenkzeit. Diese Instrumente entfallen, wenn die Verhandlungen auf höchster Ebene stattfinden. Die Verhandlungsführer stehen dann unter dem Druck, jederzeit gewichtige Augenblicksentscheidungen treffen zu müssen. Andererseits kann das Eingreifen ranghöchster Entscheidungsträger die Kompromißbereitschaft betonen, festgefahrene Verhandlungen erneut aktivieren und zur Beschleunigung des Prozesses beitragen.[3)]

---

1) Vgl. Strauss (1962), S. 171 f.

2) Vgl. dazu Gelner (1967), S. 44 ff.; Iklé (1965), S. 141 ff.

3) Vgl. z.B. Klümper (1969), S. 104 ff.

333. Demonstration der eigenen Position

Im Kampf um Gewinne und Verluste, um Status und Macht wird jede Verhandlungsseite Positionen aufbauen und ihre Unverrückbarkeit betonen. Keine Partei verzichtet freiwillig und kampflos auf potentielle Erfolge. Ziel der Demonstration von Macht, Unnachgiebigkeit oder Unabhängigkeit ist einmal, die gegnerische Einschätzung des eigenen Verhandlungsbereichs und der eigenen positiven und negativen Konsequenzen zu bestärken, wenn diese Vorstellungen zum eigenen Vorteil gereichen, oder sie so zu verändern, daß daraus Vorteile gezogen werden können.[1] Durch berichtigende Informationen kann ein falsches oder ungünstiges Bild des Gegners von den tatsächlichen Verhältnissen korrigiert werden, durch die Abgabe falscher oder ungenauer Informationen und durch Verminderung des Informationsangebotes kann ein richtiges Bild verzerrt und verunsichert werden. Zum anderen verfolgt die Demonstration von Positionen und das Beharren darauf den Zweck, daß der Verhandlungspartner seine voraussichtlichen Vorteile höher einschätzen soll bei gleichzeitig niedrigerer Bewertung potentieller Nachteile. Eine Verhaltensmaxime lautet also:

"Lasse der Gegenseite die Grenzen des eigenen Einigungsgebietes und damit die möglichen eigenen Konzessionen so niedrig wie möglich erscheinen."[2]

Hinweise auf die allgemeine schlechte Konjunkturlage, die spezifische Branchensituation oder zusätzliche Anbieter gleicher bzw. ähnlicher Objekte, die Hervorhebung des Nichtangewiesenseins auf eine unbedingte Transaktion oder die Ankündigung von Programmänderungen sind - eventuell nur vorgeschobene - Argumente, um den Partner von der Unmöglichkeit einer Positionsabweichung zu überzeugen.

Eine zweite, ergänzende Verhaltensmaxime wäre hierzu:

---

1) Vgl. dazu Thiele (1968), S. 244 ff.; Walton/McKersie (1965), S. 67 ff.
2) Krelle (1961), S. 452.

"Mache der Gegenseite klar, daß sie ... einen sehr großen Vorteil von der betreffenden Transaktion hat und daß man das auch weiß und darüber nicht getäuscht werden kann."[1)]

Argumente, die eine bezogene Verhandlungsposition rechtfertigen sollen, und Informationen, die die Ernsthaftigkeit einer Haltung unterstreichen sollen, gewinnen an Gewicht und Glaubwürdigkeit, wenn jemand die Macht hat und die Bereitschaft aufbringt, sich an eine Position zu binden, und wenn es ihm gelingt, der anderen Partei diese Verpflichtung überzeugend darzustellen.[2)] Die beschaffende Organisation kann unter Umständen darauf verweisen, daß die Nichterfüllung bestimmter Forderungen durch die Anbieter (z.B. Finanzierungserleichterungen) zu einer wirtschaftlichen Gefährdung der Betriebswirtschaft führen oder unter Umständen erhebliche Anpassungswiderstände induzieren würde. Individuelle Verhandlungspartner können ihre Bindung an Positionen damit festigen und begründen, daß ein Abweichen den Verlust an Prestige und Macht in der Referenzgruppe nach sich ziehen würde.

Das frühzeitige Beziehen einer starren Verhandlungsposition und die Glaubhaftmachung der Selbstverpflichtung bergen jedoch auch gewisse Gefahren in sich, da das glaubwürdige Festhalten an Positionen eine Sperrklinkenfunktion besitzt.[3)] Eine spätere Veränderung der Verhandlungsposition muß dann als Zugeständnis, Verhandlungsschwäche oder Unglaubwürdigkeit erscheinen. Dies kann vor allem für künftige Verhandlungssituationen negative Konsequenzen nach sich ziehen.

Bei interpersonalen Beziehungen nimmt die Taktik der Demonstration der eigenen Stärke und Macht auch die Form an, daß sich ein Entscheidungsträger auf formelle Rechte, organisationale Gebräuche oder traditionelle Haltungen beruft, um seinen Vorstellungen den erforderlichen Nachdruck zu verlei-

---

1) Krelle (1961), S. 452 f.

2) Die Notwendigkeit sich bei Verhandlungen zu binden, betonen vor allem Schelling (1972, S. 237 ff.) und Walton/McKersie (1965, S. 82 ff.).

3) Vgl. Kirsch (1971a), S. 234 f.

hen.[1] Das Heranziehen von formalen Organisationsvorschriften zur Stärkung von Positionen erweist sich vor allem bei Kompetenzstreitigkeiten zwischen Individuen und Abteilungen als vorteilhafte Waffe im Kampf um die Mitentscheidung bei Beschaffungsprozessen.

Eine weitere Beeinflussungstaktik von Einkaufsagenten, die ebenfalls teilweise auf formalen Vorschriften basiert, ist die Forderung gegenüber anderen Abteilungen, kostensteigernde Sonderwünsche schriftlich zu begründen.[2] Erfolgt eine schriftliche Darlegung von Gründen, so kann dies als Indiz für die Notwendigkeit der Spezifikationen angesehen werden. Fehlen dagegen schlagkräftige Argumente, so kann diese Forderung bewirken, daß Sonderwünsche nicht erhoben werden.

Nicht alle Mitglieder des Beschaffungssystems besitzen soviel Macht und Ansehen, um andere beeinflussen zu können. Sie sind deshalb bestrebt, auf längere Sicht ihre Einflußmöglichkeiten zu steigern. Dieses Bestreben wird in einer Reihe von Maßnahmen und Vorschlägen offenkundig, die auf eine Veränderung organisationaler Strukturen und Prozesse abzielen. Die Taktik der Variation intraorganisatorischer Beziehungen zwischen verschiedenen Abteilungen stellte Strauss bei Einkaufsagenten fest.[3] Beispielhaft seien folgende Taktiken der Positionsverbesserung angeführt:

(1) Vermeidung der Rolle eines passiven Befehlsempfängers und unbeteiligten Zustimmers zu den Vorschlägen anderer zugunsten einer aktiven Mitberatung und Mitentscheidung zum frühest möglichen Zeitpunkt des Beschaffungsprozesses.

(2) Entsendung von "Abgesandten" in andere Abteilungen oder Gruppen, um Informationen und Argumente bereitzustellen und zu gewinnen.

(3) In jeder Abteilung werden jeweils Leute bestimmt, die miteinander in-

---

1) Vgl. Strauss (1962), S. 169 f.

2) Vgl. Strauss (1962), S. 170 f.

3) Vgl. zum folgenden Strauss (1962), S. 179 ff.

teragieren. Auf diese Weise sollen engere persönliche Kontakte und Einflußnahmemöglichkeiten etabliert werden.

(4) Die Repräsentanten von Anbietern erhalten nur über die Einkaufsabteilung Zugang zu einer Betriebswirtschaft. Dadurch werden Informationsvorteile erzielt und die Lieferantenauswahl kann besser gesteuert werden.

(5) Einrichtung von Kollegien oder Komitees unter Beteiligung aller Abteilungen oder Interessenten.

(6) Ausweitung der formalen Befugnisse einer Abteilung durch Angliederung und Zuordnung weiterer Funktionen.

(7) Umbenennung einer Abteilung.

"Redefining the purchasing function as 'Materials Management' or 'Logistics' is often part of a strategy aimed at redefining the organization structure so as to give the buying executive maximum status (and authority) within the organization by permitting him to assume the title of vice president reporting directly to the president."[1)]

(8) Streben nach mehr Anerkennung und Unterstützung durch höhere Managementebenen.[2)]

(9) Bemühungen um eine bessere Berufsausbildung und die Anerkennung statusfördernder Prüfungen und Titel; Gründung und Aktivierung von Berufsverbänden.[3)]

Alle diese Maßnahmen verfolgen die Erhöhung der Einflußmacht von Individuen oder Abteilungen, um dann durch Demonstration der eigenen Position die Legitimation für eine Mitwirkung zu erreichen und an Durchsetzungsvermögen zu gewinnen.

---

1) Webster/Wind (1972), S. 59.

2) Vgl. Strauss (1964), S. 143 ff.

3) Vgl. Strauss (1964), S. 145 ff.

334. Drohungen und Versprechungen

Eine Drohung beinhaltet die Ankündigung eines für den Bedrohten schädlichen Verhaltens für den Fall, daß der Bedrohte ein gefordertes Tun oder Unterlassen nicht erfüllt.[1] Die Drohung kann explizit ausgesprochen werden, sich hinter gewissen Formulierungen oder Forderungen verbergen oder durch gezielte Handlungen (z.B. Kontaktaufnahme mit anderen Anbietern) angekündigt werden. Ziel des Bedrohenden ist paradoxerweise, die Drohung nicht erfüllen zu müssen. Nur die Drohung selbst erfüllt einen Zweck, nicht dagegen die Erfüllung einer Drohung. Deshalb ist es erforderlich, der gegnerischen Partei die Ausübung der Drohung glaubwürdig zu machen und die Auswirkungen der Durchführung einer Drohung für den Drohenden und den Bedrohten so darzustellen, daß der Bedrohte zur Erfüllung der Forderungen sich bereit zeigt.[2]

Will sich der Drohende selbst den Rückzug offenlassen, ohne das eigene, dringende Interesse an einer Übereinkunft und die eigene Kompromißbereitschaft zu verraten, so wird die Drohung häufig verklausuliert und in dunkle Worte mit drohendem Unterton "verpackt".[3] Damit sinkt natürlich die Wirkung der Drohung.

Gedroht wird mit negativen materiellen oder immateriellen Sanktionen wie z.B. Aufhebung von Freundschaften, Nichtberücksichtigung bei Beförderungen, bewußte Ablehnung von Ideen und Forderungen anderer Individuen oder Abteilungen, Diffamierung und Aufdeckung bisher geheim gebliebener Fehlleistungen, Kündigung des Arbeitsverhältnisses besonders angesehener und fachkundiger Mitarbeiter. Für das Client System stehen die Möglichkeiten des aktiven und passiven Widerstands gegen Beschaffungsentscheidungen, die

---

1) Vgl. Thiele (1968), S. 126; Kirsch (1971a), S. 217 f. Zur Taktik der Drohung vgl. allgemein Thiele (1968), S. 125 ff.; Walton/McKersie (1965), S. 107 ff.; Schelling (1972), S. 250 ff.; Gross (1966), S. 468 ff.; Iklé (1965), S. 92 ff.

2) Vgl. Schelling (1972), S. 250 f.

3) Vgl. Krelle (1961), S. 454.

Streikdrohung oder unter Umständen der Schritt an die Öffentlichkeit und die Mobilisierung der öffentlichen Meinung offen. Eine Taktik von statusniedrigen und neu eingestellten Organisationsmitgliedern ist auch die Drohung gegenüber ihren Gegnern, sich an gemeinsame Vorgesetzte zu wenden, falls bestimmte Forderungen nicht bis zu einem gesetzten Zeitpunkt akzeptiert werden.[1] Der wiederholte Appell an den Vorgesetzten kann jedoch zu einer Schwächung der Position des Drohenden führen, wenn sein Verhalten nur Ausdruck der Unfähigkeit ist, Konflikte selbständig mit dem Partner zu lösen.

Auch in den interorganisatorischen Beziehungen ist die Taktik der Drohung zur Erzielung von Zugeständnissen nicht ausgeschlossen, selbst wenn man davon ausgeht, daß beide Transaktionspartner grundsätzlich an einer Übereinkunft interessiert sind. Der Hinweis auf tatsächliche oder fungierte günstigere Konkurrenzofferten oder die Drohung mit dem Verhandlungsabbruch, der Aufnahme von Verhandlungsbeziehungen mit anderen Organisationen oder dem Rückzug auf anderen Verhandlungsgebieten sind Mittel, um den Gegner zu Zugeständnissen zu bewegen.[2]

Eine Taktik, die über die Drohung schon hinausgeht, ist der tatsächliche aktive oder passive Widerstand. Eine Form des passiven Widerstandes, die gleichzeitig als Gegentaktik gegen eine Drohung interpretierbar ist, ist die scheinbare Zustimmung, sich für die Forderungen des Gegenspielers oder der Referenzgruppe einzusetzen und gleichzeitig die Aussichtslosigkeit ihrer Durchsetzung zu betonen. Damit schafft sich der Betreffende ein Alibi für mögliche Mißerfolge, die er unter Umständen selbst durch nur "halbherziges" Eintreten für die Belange des anderen zu verantworten hat.[3]

---

1) Vgl. dazu Strauss (1962), S. 167 ff.

2) Vgl. Alderson (1958), S. 143; Westermann (1972), S. 83; Krelle (1961), S. 453 f.; Sundhoff (1958), S. 133; Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), S. 128 f.

3) Vgl. Strauss (1962), S. 172 f. Dalton (1966, S. 232) spricht von einer "feigned acceptance".

Eine Drohung kann als ein Versprechen aufgefaßt werden, eine für den Bedrohten ungünstige Handlung bei bestimmten Prämissen zu unterlassen; entsprechend ist ein bedingtes Versprechen gleichzeitig eine Drohung, positive Sanktionen bei Nichterfüllung relevanter Forderungen zu unterlassen. Drohungen und Versprechungen stehen somit in enger Beziehung zueinander.

> "Allgemein formuliert, beinhaltet das Versprechen die Ankündigung einer Verhaltensweise durch den versprechenden Verhandlungspartner an seinen Gegner, die dem Gegner Nutzen bringen wird, sobald sich dieser zu einem von dem versprechenden Verhandlungspartner gewünschten Tun und/oder Unterlassen bereit findet."[1)]

Mit Versprechungen soll die Zustimmung von Mitgliedern des Beschaffungssystems zu beschaffungsbezogenen Maßnahmen und Spezifikationen sowie die Unterlassung von Widerständen "erkauft" werden. Bei Beschaffungsentscheidungen, die den Wandel organisatorischer Strukturen zur Folge haben, spielen vor allem Versprechungen an die von der Anpassung Betroffenen eine besondere Rolle. Leitet sich der Widerstand ausschließlich aus der Gefährdung des Einkommens ab, so kann die Zusicherung von Mindestlöhnen oder die Garantie des bisherigen durchschnittlichen Arbeitsentgeltes zu einer Anpassungsbereitschaft führen.[2)] Denselben Zweck verfolgen die Versprechungen des Anbieters oder der beschaffenden Organisation, Umschulungsmöglichkeiten anzubieten sowie zu finanzieren und die Arbeitsanleitung und Neueinweisung des Personals durchzuführen.[3)] Weitere Beispiele dieser Taktik wären das Inaussichtstellen von Anschlußaufträgen oder zusätzlichen Geschäften auf anderem Gebiete, das Versprechen finanzieller Unterstützungen, die Bereitschaft zu Gegengeschäften, der Stimmentausch, das Unterstützungsversprechen, die materielle oder immaterielle Belohnung für ein konformes Verhalten.

Als Sonderfall des Versprechens kann die unbedingte Kompensation betrach-

---

1) Thiele (1968), S. 251; vgl. auch Kirsch (1971a), S. 218 f.; Schelling (1972), S. 257 ff.

2) Vgl. Dienstbach (1972), S. 124.

3) Vgl. Kirsch/Kutschker/Huppertsberg (1971), S. 45.

tet werden.[1] Jemand leistet ohne direkte Bedingung "Zahlungen". Er erwartet jedoch aufgrund dieser Kompensationen ihn unterstützende Entscheidungen. Haben diese Zahlungen im Laufe der Zeit ein gewisses Selbstverständnis angenommen, so kann die Zahlungseinstellung oder die Drohung damit als Druckmittel eingesetzt werden.

Die Ernsthaftigkeit von Drohungen und Versprechungen ist oft nur schwer nachzuprüfen. Insofern kann unter Umständen erst die Unnachgiebigkeit des Bedrohten oder die Realisierung der an das Versprechen gebundenen Bedingungen entlarven, ob der Machthaber "geblufft" hat oder nicht.

335. Überzeugung und Manipulation

Die Begriffe "Überzeugung" und "Manipulation" haben in der modernen Kommunikationsforschung eine zentrale Bedeutung gewonnen. Alles Verhalten, das auf die Beeinflussung kognitiver Strukturen und Prozesse gerichtet ist, ist letzten Endes Manipulation und Überzeugung. In diesem weiten Sinne sind auch die bereits angeführten Taktiken Überzeugungs- und Manipulationsmethoden. Im folgenden wird der Begriff jedoch enger gefaßt und auf die verbalen Kommunikationsprozesse beschränkt. Zwischen beiden Begriffen läßt sich nur eine gedankliche Trennung vornehmen. Danach liegt ein Überzeugungsprozeß dann vor, wenn ein Individuum die ihm zugeleiteten Informationen freiwillig und bewußt als Entscheidungsprämissen übernimmt. Im Unterschied dazu erfolgt bei der Manipulation die Übernahme unbewußt, da es dem Manipulator gelingt, die "freie" Willensbildung des Informationsempfängers so einzuschränken, daß er sich der Manipulation gar nicht bewußt wird.[2] Effektiv können Manipulation und Überzeugung nicht voneinander abgegrenzt werden, da kommunikative Beeinflussungsversuche meist Elemente der Überzeugung durch "objektive" Information sowie Elemente der Manipulation im umgangssprachlichen Sinne umfassen.

---

1) Vgl. Kirsch (1971a), S. 219.

2) Vgl. Klis (1970), S. 29 f. Zur "persuasion" vgl. auch Cartwright/Zander (1968), S. 220 f.; Cartwright (1965), S. 18 f.

Die Überzeugung und die Manipulation bezeichnet Strauss in seiner Untersuchung über die Beeinflussungstaktiken von Einkaufsagenten bei Beschaffungsprozessen als die typischen Beeinflussungsstrategien.[1] Dabei unterscheidet er eine direkte und eine indirekte Überzeugung. Bei der direkten Überzeugung wird der eigene Standpunkt an andere "verkauft". Um dies zu bewerkstelligen, legen die Einkaufsfachleute großen Wert darauf, sich Expertenwissen über die Beschaffungsobjekte anzueignen. Dadurch können sie ihren Standpunkt mit schlagkräftigen Argumenten festigen. Bei indirekter Überzeugung werden dagegen nur die Fakten präsentiert. Die mehr oder weniger zwangsläufigen Konsequenzen, die sich aus ihnen ergeben, sollen die übrigen Entscheidungsträger selbst ableiten.

Die Bedeutung der Überzeugung und Argumentation mit faktischen Informationen wird auch darin deutlich, daß in jüngster Zeit das Beschaffungsmarketing immer mehr aus dem Schatten des Absatzmarketing heraustritt und gleichsam als Abwehrwaffe gegen aggressive Marketingaktivitäten verstanden wird. Dem Verhandlungsrepräsentanten der beschaffenden Betriebswirtschaft sollen durch das Beschaffungsmarketing Argumentationshilfen, z.B. Marktübersichten, Strategieempfehlungen, Kostenstrukturanalysen der eigenen Unternehmung und nach Möglichkeit auch des Lieferanten geliefert werden, um Argumente der Vertreter des Anbieters zu entkräften oder zu widerlegen und die eigene Position zu stärken.[2] Damit wird offenkundig, daß Beschaffungsentscheidungen selten das Ergebnis eines isolierten Entscheidungsprozesses in der beschaffenden Organisation und eines isolierten Prozesses auf seiten des Anbieters sind. Vielmehr werden in den intraorganisatorischen und in den interorganisatorischen Interaktionen des Beschaffungssystems bewußt und gezielt Überzeugungs- und Manipulationsversuche gestartet, um Ideen, Forderungen und Wünsche zu realisieren.

---

1) Vgl. Strauss (1962), S. 178 f.

2) Vgl. Lietz (1968), S. 236 ff.; Lettau (1968). In diesem Sinne ist auch De Rose (1963) zu verstehen. Vgl. auch Kennedy (1965, S. S-91 ff.), der die Bedeutung der Faktensammlung und der sorgfältigen Vorbereitung auf Verhandlungen hervorhebt.

Sicherlich kommen in den interpersonalen Beeinflussungsprozessen auch Überzeugungs- und Manipulationsstrategien zum Einsatz, wie sie häufig in Rhetorik- oder Verkaufshandbüchern angeführt werden. Durch gezielte Redewendungen, Schlagworte oder Reizworte sollen beim Informationsempfänger bestimmte kognitive Informationen aktiviert und für den Beeinflussenden vorteilhafte Handlungen induziert werden, ohne dem Beeinflußten die Möglichkeit und Gelegenheit zu geben, die Relevanz der Argumente bzw. "Scheinargumente" nachzuprüfen. Als Beispiele seien hier kurz genannt:[1)]

(1) Gebrauch von Schlagworten und allgemeinen Redewendungen, die positive Konnotationen hervorrufen sollen (z.B. wer Zugeständnisse erhält, sollte auch Zugeständnisse machen).

(2) Hinweis auf maßgebende Ansichten von Autoritäten oder das Verhalten, innovationsfreudiger Unternehmungen (z.B. Firma Y arbeitet schon seit längerer Zeit sehr erfolgreich mit dieser Anlage)[2)]

(3) Hervorhebung nur positiver oder negativer Eigenschaften eines Objektes.

(4) Unterstreichung der Richtigkeit eines Vorschlags oder einer Handlung mit dem Hinweis: "Alle machen es so" (z.B. der größte Teil der Branche verwendet dieses Gut).

(5) Verwendung von Sprachverdrehungen und Wortspielereien.

(6) Künstliche Vermehrung der Streitpunkte.[3)] Es werden Streitfragen in die Diskussion gebracht, deren Ablehnung durch den Verhandlungspartner einkalkuliert ist. Durch die scheinbare Nachgiebigkeit soll der Partner bei den eigentlichen Verhandlungsobjekten zu Gegenzugeständnissen verleitet werden.

(7) Appell an gemeinsame Werte, Überzeugungen und Ideale.

(8) Formulierung von Maximalforderungen bzw. Minimalunterstützungsver-

---

1) Vgl. Thayer (1961), S. 194 ff.; Lee/Lee (1967).

2) Vgl. z.B. Grundmann (1959), S. 308.

3) Vgl. Gelner (1967), S. 113 f.

sprechen und Deklarierung scheinbarer Zugeständnisse als "Opfer".[1)]

In der traditionellen Theorie der Unternehmung ist für derartige Argumentationstechniken kein Platz vorgesehen, ebensowenig für die nicht nachweisbare bewußte oder unbewußte Informationsmanipulation im ursprünglich negativen Sinne des Wortes. Bei konkurrierenden Beschaffungsobjekten ist die Möglichkeit nicht ausgeschlossen, daß subjektiv favorisierte aber wenig rentable Objekte optimistisch eingeschätzt werden - vor allem, wenn eine Kontrolle der Schätzungen schwer möglich ist -, um ihre Genehmigung zu erwirken.[2)] Die Erwartungen von Objekten sind nämlich keineswegs unabhängig von individuellen, abteilungsmäßigen oder gruppenspezifischen Hoffnungen, Wünschen und Verhandlungspositionen. Da die Informationen über Konsequenzen von Alternativen darüber hinaus häufig nur schwer zu gewinnen und außerdem mit Unsicherheiten behaftet sind, werden bewußt oder unbewußt Erwartungs- und Schätzfehler begangen. Die Erwartungen beeinflussen die Bewertung.[3)]

Die Wirksamkeit von Überzeugungs- und Manipulationsprozessen hängt von vielen Einflußfaktoren ab. Dazu gehören beispielsweise bestimmte Absichten und Eigenschaften des Informationssenders, die Art der Informationsübertragung, die Gestaltung des Kommunikationsinhaltes, die kognitive Persönlichkeitsstruktur des Informationsempfängers und die spezielle Kommunikationssituation.[4)] Im Wissen um diese Variablen und in der Möglichkeit ihrer Gestaltung liegt das eigentliche Beeinflussungspotential von Mitgliedern des Beschaffungssystems begründet. Es sei deshalb an dieser Stelle kurz auf einige Hypothesen der modernen Kommunikationsforschung verwiesen, die auch für die Beeinflussungsprozesse im interorganisatorischen Beschaffungssystem von

---

1) Vgl. Fäßler (1970), S. 116.

2) Vgl. Pondy/Birnberg (1969), S. 200. Vgl. zur Informationsmanipulation auch Thiele (1968), S. 133 ff.

3) Vgl. Cyert/Dill/March (1958), S. 339 f.; vgl. auch Irle (1971), S. 119.

4) Vgl. Klis (1970), S. 99 ff.; vgl. auch Kupsch/Marr (1972), S. 533 ff.

Bedeutung sind. Daß Überzeugungs- und Manipulationsstrategien bei Beschaffungsentscheidungen verfolgt werden und erfolgreich sind, das deuten die Ausführungen von Strauss an. Inwieweit das gesamte Repertoire an Möglichkeiten, das die Kommunikationsforschung anbietet, ausgeschöpft wird, mag offenbleiben.

(1) Je größer die Glaubwürdigkeit und die wahrgenommene Sachverständigkeit des Informationssenders (z.B. Repräsentant des Anbieters, Change Agent) ist, desto eher neigt der Informationsempfänger (z.B. Einkäufer, Client System) zur Annahme der gesendeten Informationen als Entscheidungsprämissen. Die Bereitschaft zur Annahme faktischer Informationen von einer glaubwürdigen und kompetenten Quelle steigt in dem Maße, als ein Individuum eine schwierige und unsichere Entscheidung zu fällen hat.[1)]

(2) Tritt die Beeinflussungsabsicht allzu deutlich zutage, so löst dies beim Kommunikationsempfänger häufig Abwehrmechanismen aus. Deshalb erscheint es verständlich, daß die Aufdringlichkeit eines Vertreters als eine der negativsten Eigenschaften angesehen wird.[2)]

(3) Der Informationsaustausch im persönlichen Gespräch ist effizienter als z.B. die schriftliche Kommunikation. Durch eine freie Diskussion können leichter Attitüden geändert, komplexe Entscheidungsprobleme gelöst und konkrete Aktionen induziert werden. Eventuelle Widerstände des Client Systems können durch deren Partizipation am kollektiven Entscheidungsprozeß abgebaut werden.[3)]

---

1) Vgl. Klis (1970), S. 99 ff. Zur Glaubwürdigkeit des Anbieters und seiner Repräsentanten vgl. auch Levitt (1965), S. 31 f.; Levitt (1967), S. 20 f.; zur Glaubwürdigkeit des Change Agent vgl. Rogers/Shoemaker (1971), S. 244 ff.; zur Bedeutung des Expertenwissens vgl. Strauss (1962), S. 178.

2) Vgl. Klis (1970), S. 106 ff. Zur "Aufdringlichkeit" vgl. Radler (1959), S. 100; vgl. zum Image des Verkäufers z.B. auch Schoch (1969), S. 223 ff.

3) Vgl. Klis (1970), S. 108 ff. Zur Partizipation des Client System vgl. Rogers/Shoemaker (1971), S. 285 ff.; Dienstbach (1972), S. 122; vgl. auch March/Simon (1966), S. 54 f.

(4) Hinsichtlich der Argumentationsweise scheint die einseitige Darstellung eines Problems bei weniger gebildeten Personen, deren Auffassung nicht in allzu großem Gegensatz zur Information steht, wirkungsvoller zu sein als eine zweiseitige Darstellung. Die Anführung von Argumenten und Gegenargumenten ist dagegen offensichtlich wirkungsvoller bei Meinungsunterschieden und bei Personen mit höherem Bildungsniveau. Vor allem auf längere Sicht ist die zweiseitige Darstellung und die "Vorbeugung" durch Anführung bisher unbekannter Gegenargumente wirkungsvoller als die einseitige Argumentation.[1)]

(5) Über das Primat des ersten Wortes bzw. Sprechers oder die Vorteilhaftigkeit des letzten Wortes lassen sich bisher kaum eindeutige Aussagen machen. Bei längeren Zeiträumen erscheint die Wirkung des zuletzt vorgetragenen Standpunktes nachhaltiger zu sein.[2)]

(6) Bei komplexen Informationen erhöht die explizite Formulierung von Schlußfolgerungen und Kommentaren durch den Beeinflussenden die Informationswirksamkeit.[3)] Sollen jedoch kognitive Werte oder Attitüden verändert werden, so ist es günstiger, dem Informationsempfänger selbst die Schlußfolgerung aus den empfangenen Informationen ziehen zu lassen.[4)]

(7) Die Hervorhebung konsistenter Informationen beim Informationsempfänger gilt als "überzeugende" Kommunikation. Inkonsistente Informationen können Widerstände hervorrufen. Allerdings kann durch den Hinweis auf Inkonsistenzen in der kognitiven Struktur und die Übermittlung weiterer Informationen unter Umständen eine größere Konsistenz der Informationen erreicht werden.[5)]

---

1) Vgl. Klis (1970), S. 112 ff. Zu dem Wunsche des Kunden, auch über eventuelle Nachteile des Angebots informiert zu werden vgl. Schoch (1969), S. 317.

2) Vgl. Klis (1970), S. 116 ff.

3) Vgl. auch Andelson (1970), S. 85.

4) Vgl. Klis (1970), S. 119 ff. Vgl. auch Strauss (1962), S. 179.

5) Vgl. Klis (1970), S. 128 ff.

"Man erkenne scheinbar die Richtigkeit der Ausführungen des Gegners an oder man unterstelle sie als richtig, ziehe aber aus der Unterstellung der Richtigkeit für den Gegner unliebsame Folgerungen. Dann findet der Gegner von sich aus schon Gründe gegen sein eigenes Vorbringen."[1)]

(8) Eine wichtige Determinante von Überzeugungs- und Manipulationsprozessen ist die Einschätzung der Gruppenmitgliedschaft. Je höher die Gruppenmitgliedschaft bewertet wird, desto eher werden überzeugende Informationen von Gruppenmitgliedern als Entscheidungsprämissen akzeptiert und desto stärker ist der Widerstand gegen Versuche, Gruppennormen und -attitüden zu verändern.[2)]

Für die Effizienz von Überzeugungs- und Manipulationsprozessen ist die Beherrschung von "Techniken" zwar wesentlich, jedoch nicht ausreichend. Erforderlich ist, daß der Informationssender sich ein Bild von der kognitiven Struktur des zu Beeinflussenden - seinen Werten, Attitüden, Programmen und Modellen der Entscheidungssituation - machen kann, um ihn zur Annahme von Informationen als Entscheidungsprämissen zu verleiten. Die Schwierigkeit, diese Forderung zu realisieren, mag deshalb die Ursache dafür sein, daß das Wissen um die Determinanten einer wirkungsvollen Beeinflussung und die Kenntnis manipulativer Taktiken den Erfolg nicht garantieren.

336. Verhaltenstaktiken

Beschaffungsentscheidungen werden in der Regel wohl nicht allein durch das geschickte Argumentieren mit mehr oder weniger genauen Informationen entschieden. Wesentlich für den Erfolg in der interpersonalen Auseinandersetzung ist daneben die Beherrschung und Handhabung der jeweiligen Situation, die den Gegner in Verlegenheit bringen und unter Umständen Zugeständnisse erwarten lassen, die rechtzeitige Vermeidung von Situationen, die zur Gefahr

---

1) Gelner (1967), S. 143 (im Original teilweise Hervorhebungen).

2) Vgl. Klis (1970), S. 141 ff. Zur organisationalen Bedeutung von Gruppen vgl. auch March/Simon (1966), S. 52 ff.

werden könnten, und bei integrativen Problemlösungsprozessen die Vermeidung von Situationen, die Anlaß zu Konflikten geben könnten. Durch Verhaltenstaktiken wird der Rahmen, in dem der Beschaffungsprozeß abläuft, zum wünschenswerten Vorteil gestaltet. Insofern wäre beispielsweise auch die Taktik der Koalitionsbildung hier anzuführen. Damit zeigt sich erneut die Schwierigkeit, Beeinflussungstaktiken im weiteren Sinne voneinander abzugrenzen. An dieser Stelle soll noch auf einige Heuristiken der Verhandlungsführung hingewiesen werden, wie sie vor allem in Büchern über die Kunst des Verhandelns dargestellt werden.[1)]

Als beinahe "klassische" Verhaltenstaktik kann das Motto "Angriff ist die beste Verteidigung" gelten. Der Verhandlungsführer drängt den Partner in die Defensive durch das Aufdecken unrichtiger Aussagen, die Widerlegung von Argumenten oder durch das Bestehen auf der Begründung nicht stichhaltiger Forderungen oder emotionaler Verhaltensweisen. In enger Beziehung hierzu steht das Bestreben, nie Positionen ohne Auseinandersetzung und ohne den geringsten Versuch, Zugeständnisse zu erzielen, aufzugeben, und das Vermeiden einer frühzeitigen einseitigen Festlegung beim Verhandlungspartner und bei sich selbst.

Eine weitere Verhaltenstaktik ist die bewußte Verzögerung von Entscheidungen und die Verschiebung von Verhandlungsterminen, um ungünstige situative Ereignisse zu umgehen und auf die "Gunst des Augenblicks" zu warten. Dies kann auch dadurch erfolgen, daß die Präsentation von Entscheidungsdaten oder Alternativen bis zu einem günstigen Augenblick hinausgeschoben wird.[2)] Die Wahl des richtigen Augenblicks gilt allgemein für alle Beeinflussungsprozesse als wesentliche Determinante des Beeinflussungserfolges.

---

1) Vgl. dazu z.B. Gelner (1967), S. 91 ff.; Goossens (1969), S. 175 ff.; Vollrath (1970), S. 105 ff.; vgl. auch Heinritz/Farrell (1971), S. 322 ff.; Lee/Dobler (1965), S. 155 f.; England (1965), S. 416 f.; De Rose (1963), S. 15-11 ff. Zu Techniken und Heuristiken bei der Führung von Verkaufsgesprächen vgl. z.B. Buzzotta/Lefton/Sherberg (1972), S. 182 ff.; Tillman/Kirkpatrick (1968), S. 143 ff.; Stroh (1966), S. 287 ff.

2) Vgl. Rissel (1964), S. 56 f.

Schließlich sei noch auf die aus der Politik berühmt gewordene "Salamitaktik" oder "Politik der kleinen Schritte" hingewiesen. Es wird nicht die Lösung eines gesamten Fragenkomplexes angestrebt, sondern ein Teilzugeständnis nach dem anderen zu erzielen versucht, und zwar nach Möglichkeit ein solches Zugeständnis, das das nächste schon präjudiziert.

Bisher war vorwiegend von Strategien und Taktiken zur Reduzierung sachlicher oder emotionaler Konflikte die Rede. Die Gestaltung von Bedingungen, die ein vorteilhaftes Klima zur Erhaltung und Weiterführung integrativer Beschaffungsprozesse erzeugen und pflegen, blieb weitgehend unberücksichtigt, wenngleich sich einige der angeführten Beeinflussungstaktiken auch für diesen Zweck eignen (z.B. Appell an gemeinsame Werte, Versprechungen, Partizipation). Sicherlich gibt es keine Taktiken, die ein integratives Verhandlungsklima garantieren. Es lassen sich lediglich gewisse Heuristiken feststellen, die Vorbedingungen für ein offenes, konfliktfreies Problemlösen sind.[1)]

Für die Problemdefinition ist von Wichtigkeit, daß die Interaktionspartner die Möglichkeit besitzen, jederzeit miteinander Kontakt aufzunehmen, um gemeinsam interessierende Probleme ausfindig zu machen und zu erörtern. Dabei ist es vorteilhafter, die Probleme zu analysieren und darzulegen und nicht sofort Lösungsmöglichkeiten anzubieten, da jede Lösung den Charakter einer Forderung besitzt und somit konfliktträchtig wäre. Die Gewährung angemessener Zeiträume zur Lösungsfindung, zur Überprüfung von Vorschlägen und zur Ausarbeitung von Stellungnahmen, die Behandlung weniger konfliktgeladener Probleme an erster Stelle, um das Klima nicht von vornherein zu vergiften, und die Offenlegung der jeweiligen Einstellungen und Ziele, die mit der Beschaffung bzw. dem Absatz oder der Erhebung bestimmter Forderungen verfolgt werden, sind mögliche Verhaltensweisen zur Meidung von Konflikten.

Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Verhandlung im intra- oder interorganisatorischen Bereich ist die Demonstration der Bereitschaft, ein

---

1) Vgl. zum folgenden Walton/McKersie (1965), S. 145 ff.; Kupsch/Marr (1972), S. 562; vgl. auch Krelle (1961), S. 453.

anstehendes Problem ernsthaft lösen zu wollen. Dieses Motiv kann beim Partner unter Umständen dadurch geweckt werden, daß über eventuelle kurzfristige Streitfragen hinweg an die Berücksichtigung langfristiger Vorteile appelliert wird.[1] Als weitere vorteilhafte Taktik ist der offene Informationsaustausch anzusehen, die Gewährung von Einsichten in die Probleme und Vorstellungen und die Bereitwilligkeit, die Mitwirkung an der Beschaffungsentscheidung vor allem für die davon Betroffenen nicht unnötig einzuschränken oder verhindern zu wollen. Schließlich ist die Schaffung eines gegenseitigen Vertrauens die grundlegende Verhaltenstaktik für eine Problemlösung, die die Wünsche und Forderungen aller Parteien berücksichtigt.

> "For optimum results in integrative bargaining situations, Party must induce the maximum exchange of information relative to mutual problems. Party can facilitate this process by increasing the motivation of Opponent to solve the problem, by ensuring that the relevant information is available to the two negatiators, by facilitating communication between them, and by structuring the situation to allow for trust and emotional support between them."[2]

Eine Taktik zur Schaffung eines vertrauensvollen Klimas ist offensichtlich die Erweiterung des Gesprächsstoffes über die rein sachlichen Probleme hinaus auf nicht sachbezogene Themenkreise und damit die Auflockerung der Atmosphäre durch die Unterhaltung über persönliche und familiäre Angelegenheiten, gemeinsame Interessen, Erlebnisse oder Bekannte.[3]

34. Anpassungsprozesse und formelle Schlichtung

Zweck interpersoneller Beeinflussungsprozesse im Beschaffungssystem ist, eine Übereinstimmung oder zumindest eine Annäherung unterschiedlicher Standpunkte zu erreichen. Die Individuen und Gruppen des Zwischensystems versuchen, ihre Alternative als diejenige zu deklarieren, die den Interessen

---

1) Vgl. auch Lee/Dobler (1965), S. 154.

2) Walton/McKersie (1965), S. 144.

3) Vgl. Schoch (1969), S. 450; Stroh (1966), S. 281 f.

aller Beteiligten weitgehend entspricht. Nur wenn eine derartige Attitüdenstrukturierung Erfolg hat, kann eine Einigkeit über das zu lösende Beschaffungsproblem erzielt werden. Gelingt es jedoch niemanden, die anderen Systemelemente zu einer Veränderung ihrer Standpunkte zu bewegen, so bleibt als Ausweg zur Beendigung des Beschaffungsprozesses die formelle Abstimmung über die relevanten Beschaffungsalternativen.

Voraussetzung für eine "freiwillige" Anpassung an die Vorstellungen anderer im Beschaffungssystem ist die Veränderung oder Modifizierung kognitiver Informationsstrukturen.[1] Die Individuen und Gruppen des Kern- und Satellitenbereiches des interorganisatorischen Zwischensystems verfolgen unterschiedliche Zielvorstellungen. Diese Unterschiedlichkeit ergibt sich teilweise aus den voneinander abweichenden organisationalen Rollenverpflichtungen sowie den divergierenden individuellen Vorstellungen von dem, was für die Organisation und den einzelnen vorteilhaft ist. Daraus folgt für eine Einigung auf eine Beschaffungsalternative, daß die Wertvorstellungen z.B. anderer Abteilungen, des Client Systems oder der Repräsentanten des Anbieters zumindest partiell Anerkennung finden müssen und daß in aller Regel vom eigenen Wertsystem Abstriche zu machen sind (z.B. hinsichtlich des Ausmaßes bestimmter Ziele). Das Ergebnis eines individuellen oder gruppenspezifischen Umwertungsprozesses ist eine Erweiterung oder Einengung des Alternativenfeldes und möglicherweise eine Polarisation der Meinungen.

Konflikte im Beschaffungssystem lassen sich ferner auf unterschiedliche Informationsstände und kognitive Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse zurückführen, was seinen Niederschlag in der Zahl der akzeptablen Alternativen und in der Bewertung der Konsequenzen der Alternativen findet. Im interpersonellen Informationsaustausch werden zusätzliche Informationen bereitgestellt, unrichtige Informationen z.B. über zu erwartende Entlassungsmaßnahmen, die Funktionsfähigkeit oder laufenden Unterhaltungskosten eines Beschaffungsobjektes berichtigt, Versprechungen über die

---

1) Vgl. zum folgenden Wurst (1967), S. 162 ff.

Beseitigung von Anpassungsproblemen gemacht und entsprechende Maßnahmen in Aussicht gestellt. Die Neu- und Umstrukturierung individueller kognitiver Informationen führt zu einer Anpassung individueller Sichtweisen und zur Reduzierung sachlich-intellektualer Beschaffungskonflikte.

Die freiwillige Anpassung durch Umbewertung und Umstrukturierung kognitiver Persönlichkeitsstrukturen muß nicht eine völlige Übereinstimmung im Beschaffungssystem zur Folge haben. Vielmehr ist die Einigung auf eine Kompromißlösung wahrscheinlich, d.h. jede Seite ist bereit, von ihrer bevorzugten Alternative abzuweichen und Zugeständnisse zu machen.[1)]

Inwieweit die freiwillige Aufgabe und Modifizierung beschaffungsrelevanter Forderungen und Wünsche und die Anerkennung der Forderungen anderer Systemelemente auf rein sachliche Argumente und "rationale" Überlegungen zurückzuführen ist bzw. inwieweit die Anpassung deswegen erfolgt, weil ein opportunes Verhalten materielle und immaterielle Belohnungen erwarten läßt, kann nicht festgestellt werden. Die Bedeutung der diversen Machtbasen und Machtstrukturen, das Vorhandensein sozio-emotionaler Attitüden sowie die verschiedenen Möglichkeiten der Beeinflussung (z.B. Versprechen und Drohen) machen ein Opportunitätsverhalten wahrscheinlich, was die "überzeugte" Übernahme von Informationen als Entscheidungsprämissen keineswegs ausschließt.[2)]

Sieht ein Mitglied des Beschaffungssystems keine Chance, eigene Vorstellungen durchzusetzen, und ist es selbst nicht bereit, abweichende Vorstellungen zu übernehmen, so kann sich der Entscheidungsträger aus dem Beschaffungssystem zurückziehen und jegliche Verantwortung abwälzen.[3)] Der Rückzug bedeutet im Prinzip die Aufgabe der Mitgliedschaft im Beschaffungssystem und ist somit einem passiven Anpassungsverhalten gleichzusetzen. Letzte Konsequenz des Rückzugs ist der Austritt aus der Organisa-

---

1) Vgl. Wurst (1967), S. 166 f.

2) Vgl. zum Opportunitätsverhalten Wurst (1967), S. 167 ff.; vgl. auch Cartwright/Zander (1968), S. 225 ff.

3) Vgl. zur Strategie des Rückzugs Kupsch/Marr (1972), S. 560.

tion bzw. im interorganisatorischen Bereich der ergebnislose Abbruch der Beschaffungsverhandlungen. Erfolgt kein Organisationsaustritt, so kann damit ein chronisches Konfliktpotential geschaffen werden, das möglicherweise erst aufgelöst wird, wenn sich die durchgesetzte Beschaffungsentscheidung als richtig erweist. Dieses Konfliktpotential wird unter Umständen dadurch verstärkt, daß der Unterlegene nach Informationen sucht, die seine Anschauung bestärken.[1] Im Falle einer Fehlentscheidung der Verantwortlichen kann er auf die Richtigkeit seiner Argumente verweisen und seine Macht für spätere Entscheidungen auf Kosten der Macht anderer vergrößern.

Eine weitere Form der Handhabung interpersoneller und interorganisatorischer Konflikte im Beschaffungssystem ist das Heranziehen eines Drittparteienurteils.[2] Die Beteiligten lassen z.B. einen gemeinsamen Vorgesetzten über eine Streitfrage entscheiden oder sie bestellen ein unabhängiges Gutachten, das Grundlage der Einigung sein soll. Allerdings kann das Ergebnis des Gutachtens durch Manipulationstaktiken wieder beeinflußt werden. Mit Hilfe eines Drittparteienurteils kann nur dann eine Konfliktschlichtung vorgenommen werden, wenn sich die Verhandlungspartner an dieses Urteil binden.

Die intraorganisationalen Verhandlungsprozesse im weiteren Sinne enden selten mit einer expliziten Fixierung der Einigungsbedingungen. Vielmehr müssen sich die Beteiligten - insbesondere wenn Satelliten Forderungen erheben - auf mehr oder weniger vage Hinweise und Verlautbarungen verlassen, die einen wenigstens partiellen Konsens mit bestimmten Vorschlägen signalisieren.[3] Dagegen sind für die eigentlichen interorganisatorischen Verhandlungen über die Transaktionsbedingungen eine Annäherung der Standpunkte und eine explizite Einigung Vorbedingung für einen erfolgreichen Abschluß. Werden diese Verhandlungen von Unterhändlern geführt, so bedarf das Verhandlungsergebnis

---

1) Vgl. Lachhammer (1972), S. 179 f.

2) Vgl. dazu Thiele (1968), S. 179 ff.; Kupsch/Marr (1972), S. 559.

3) Vgl. Kirsch (1971a), S. 238.

einer formellen Autorisierung durch die ermächtigten Entscheidungsträger. Im Falle eines Entscheidungskollegiums sind zwei Fälle zu unterscheiden.[1] Bei Einigkeit des Kollegiums ist die Abstimmung und Autorisierung nur noch ein formeller Akt; bei Uneinigkeit des Entscheidungsorgans kann es zu einer Fortsetzung der Verhandlungen kommen oder es erfolgt eine formelle Abstimmung nach festgesetzten Abstimmungsregeln und somit eine Entscheidungsautorisierung und Konfliktschlichtung, falls die überstimmten Entscheidungsträger das Entscheidungsergebnis loyal anerkennen.

Formale Schlichtungsprozesse durch Abstimmungen sind natürlich auch bei den intraorganisationalen Vorverhandlungen und bei der Festlegung von Verhandlungsrichtlinien im Rahmen des Beschaffungskernorgans im weiteren Sinne möglich, wenn z.B. in entscheidungsvorbereitenden Kollegien über die Reihenfolge vorzuschlagender Alternativen oder die Spezifikationen des Beschaffungsgutes beraten und entschieden wird. Ebenso können im Satellitenbereich (z.B. im Betriebsrat, in der Betriebsversammlung oder in informalen Gruppen) über die einzuschlagenden Taktiken und die zu erhebenden Forderungen Abstimmungen stattfinden. Hierbei ist das Abstimmungsergebnis von besonderer Bedeutung, da es die Einigkeit und Stärke der Gruppen kennzeichnet.

4. Die Rechtfertigung von Beschaffungsentscheidungen

Der Prozeß der Beschaffungsentscheidung endet nicht mit der formalen Autorisierung einer Endlösung. An den Entscheidungsakt werden sich vielmehr intra- und interpersonelle Rechtfertigungsprozesse anschließen. Das Individuum sucht postdezisionale kognitive Dissonanzen durch Verdrängung oder zusätzliche gezielte Informationssuche zu mindern. Im Bereiche der interpersonalen Beziehungen sind die gezeigten Verhaltensweisen und die erzielten Entscheidungsergebnisse vor denen zu begründen und zu rechtfertigen, die Forderungen erhoben haben und erkennen müssen, daß ihre Forderungen nur partiell oder gar nicht berücksichtigt worden sind. Interper-

---

1) Vgl. Wurst (1967), S. 173 ff.

sonale Rechtfertigungsprozesse werden immer dann stattfinden, wenn im Beschaffungssystem Satellitengruppen oder Gruppen des Kernorgans Verhandlungsvertreter entsenden, die ihre Forderungen in den Verhandlungen durchsetzen sollen. Allerdings wird der Rechenschaftsdruck für den Unterhändler von der Einheitlichkeit der Gruppenmeinung, der Gruppenkohäsion, den Sanktionsmöglichkeiten der Gruppe, von der Stärke des Gruppenzugehörigkeitsgefühls und der Bedeutung der Gruppenforderungen abhängen.

Der Prozeß der Rechtfertigung und des "Verkaufens" einer Entscheidung in der Organisation wurde in der Literatur bisher kaum beachtet.[1] Es erscheint jedoch irreal, davon auszugehen, daß in kollektiven und dazu noch interorganisatorischen Beschaffungsentscheidungen alle Wünsche und Forderungen der Elemente des Beschaffungssystems volle Berücksichtigung finden. Bestimmte Forderungen werden untergehen und andere modifiziert werden. Mit dem Entscheidungsakt werden nicht alle Konflikte beseitigt werden. Die Entscheidung wird Anlaß zu neuen Konflikten sein. Daraus folgen neue Bemühungen, diese Konflikte zu mildern und zu lösen, d.h. es werden erneut interpersonelle Beeinflussungsprozesse aufgenommen und Beeinflussungstaktiken eingesetzt.

Ziel derartiger Manipulations- und Überzeugungsprozesse im weitesten Sinne ist es, enttäuschte Erwartungen abzubauen und die getroffene Entscheidung als die unter den gegebenen Bedingungen einzig mögliche und einzig richtige darzustellen.[2] Es geht darum, eventuelle Zweifel an den Fähigkeiten und der Ernsthaftigkeit der Bemühungen des Verhandlungsrepräsentanten nicht aufkommen zu lassen oder zu beseitigen. Der Unterhändler wird betonen, daß er die erwarteten Taktiken angewandt hat und sich mit Nachdruck für die Gruppenforderung eingesetzt hat. Eine ausführliche und "drastische" Berichterstattung vom Verhandlungsverlauf, die Darstellung der eigenen Verhaltensweisen und die Schilderung der "Sturheit" des Gegners oder die Betonung

---

1) Zu Ansätzen vgl. Walton/McKersie (1965), S. 312 ff.

2) Vgl. dazu Walton/McKersie (1965), S. 326 ff.

der Verhandlungsdauer (z.B. Verhandlung bis spät in die Nacht) und Interaktionshäufigkeit sollen den Glauben und die Einstellung schaffen, daß tatsächlich für alle erhobenen Forderungen hart gekämpft wurde sowie die abgesprochenen Taktiken und Verfahrensregeln beachtet worden sind. Die Schuld am Verhandlungsergebnis wird den nicht kontrollierbaren, imaginären besonderen Umständen zugeschrieben.

Eine andere Taktik ist die nachträgliche Reduzierung der ursprünglichen Erwartungen. Es wird die Einstellung verbreitet, daß die Situation falsch eingeschätzt worden sei und daß man unter den gegebenen Umständen eigentlich kein besseres Verhandlungsergebnis hätte erzielen können. Möglicherweise wird die Schuld ex post auch auf die zu vertretende Gruppe selbst abgewälzt, indem die mangelnde Unterstützung (z.B. keine Bereitschaft zum aktiven oder passiven Widerstand, ungenaue und ungenügende Informierung) oder die Uneinigkeit als Hindernisgründe für eine bessere Berücksichtigung ihrer Forderungen angeführt werden.

Eine Rechtfertigung wird nicht allein von der Verhandlungsdelegation erwartet, der es nicht gelungen ist, den Anbieter auf bestimmte Beschaffungsbedingungen (z.B. Preis, Service, Garantieleistungen) festzulegen. Auch diejenigen, die Entscheidungsvollmachten besitzen, werden vor ihren Beratungsstäben - je nach deren informeller Macht und Einflußmöglichkeit - ein Abweichen von gemachten Vorschlägen zu rechtfertigen haben. Ähnliches gilt für die Vertreter einzelner Abteilungen oder die Sprecher von Satellitengruppen. Schließlich werden der Change Agent und das Beschaffungskernorgan vor dem Client System darlegen müssen, warum beispielsweise versprochene Anpassungsmaßnahmen nicht eingehalten werden oder nach vollzogener Beschaffungsentscheidung als fraglich erscheinen müssen.

Rechtfertigungsprozesse von Individuen und Gruppen für vorgenommene Teil- und Endentscheidungen überlagern den gesamten Beschaffungsprozeß. Es handelt sich also auch hier nicht um eine Phase, die allein nach der Beschaffungsentscheidung relevant wird, sondern um Aktivitäten der Attitüdenstrukturierung, die zu jeder Zeit des kollektiven Entscheidungsprozesses notwendig werden können.

VI. DIE STABILISIERUNG INTERORGANISATORISCHER BESCHAFFUNGSSYSTEME

Mit der Unterzeichnung eines Kaufvertrages, mit dem Vollzug der Beschaffungstransaktion und mit der Installierung einer Anlage mag die Beschaffungsentscheidung formal zu Ende gehen. Das bedeutet jedoch in der Regel nicht, daß nach Abschluß dieser Aktivitäten das interorganisatorische Beschaffungssystem aufgelöst wird. Für einen am Marketingdenken orientierten Anbieter und für eine beschaffende Betriebswirtschaft, die an längerfristigen guten Lieferantenbeziehungen interessiert ist, sowie für einzelne Individuen in beiden Organisationen (z.B. Einkäufer, Verkäufer) ist die Zeit nach einer Markttransaktion eine Phase, die der Stabilisierung freundschaftlicher interpersonaler und interorganisatorischer Beziehungen dient. Die Kontakte werden aufrechterhalten, d.h. das interorganisatorische Zwischensystem bleibt bestehen, auch wenn die Intensität und Extension der Kontakte abnimmt und der Zweck der Interaktionen sich verlagert. Der Sinn der Aktivitäten nach dem formalen Abschluß des Beschaffungsprozesses ist es, den Kunden zufriedenzustellen und zufrieden zu halten, denn "...a major task of the marketing force is not only to sell the customer but to keep him sold."[1] Es geht aus der Sicht des Anbieters darum, bei den Individuen und Gruppen des Nachfragers positive Attitüden gegenüber den Repräsentanten, Produkten und Leistungen des Lieferanten zu bestärken, kognitive Dissonanzen aufgrund von Unsicherheiten nach der Entscheidung oder aufgrund enttäuschter Erwartungen zu mindern und die getroffene Beschaffungsentscheidung rationalisieren zu helfen, d.h. Argumente bereitzustellen, die nachträglich die Beschaffungsentscheidung rechtfertigen.

> "...the 'in' suppliers' main promotional objective is to establish his reputation among all the relevant buying influences so as to reinforce the decision to buy from his firm. In essence he is seeking to provide the buyer with 'dissonance reduction' (less confusion and 'a clear trade to run on') and the buying influences with some reassurance that his firm is a reliable 'known' source."[2]

---

1) Weigand (1968), S. 44; vgl. auch Staudt/Taylor (1965), S. 24 f.

2) Robinson/Wind (1967), S. 208; vgl. ferner Meffert (1972), S. 6 f.

Die Zufriedenheit des Kunden mit seinem Lieferanten ist entscheidend für spätere Beschaffungsentscheidungen. Dies zeigt besonders die Dominanz bekannter und befreundeter Firmen bei der Einholung von Angeboten.[1] Das Zurückgreifen auf Anbieter, mit denen schon zufriedenstellende und erfolgreiche Beschaffungskontakte bestehen, ist zugleich eine Strategie zur Reduzierung von Risiken. Die Pflege der interorganisatorischen Beschaffungsbeziehungen über die eigentlichen Beschaffungsverhandlungen hinaus ist aus dieser Perspektive bereits eine Wegbereitung für zukünftige Beschaffungs- und Absatzprozesse. Die Stabilisierung des Zwischensystems ist gleichsam der erste Schritt für eine neue Transaktion.

Die grundlegende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung partnerschaftlicher Kunden-Lieferanten-Beziehungen ist die beiderseitige Erfüllung von Verträgen sowie Zusagen und Versprechungen. Erst auf dieser Basis erscheint es sinnvoll, zusätzliche Marketingaktivitäten zu entfalten, um Beschaffungsentscheidungen zu stabilisieren und interorganisatorische Kontakte aufrechtzuerhalten. Vor allem für den Kundendienst, den persönlichen Verkauf und die Werbung ergeben sich nach dem Kaufakt interessante Aspekte.

Der ordnungsmäßige Kundendienst ist als Marketinginstrument nichts anderes als die Fortsetzung des Beschaffungs- bzw. Verkaufsprozesses, da dadurch neue Umsätze angebahnt werden. Einem zufriedenen Kunden weitere Erzeugnisse zu verkaufen ist leichter, als zusätzliche, unbekannte Abnehmer zu gewinnen.[2] Durch den Kundendienst erhält das Beschaffungsobjekt erst seinen vollen wirtschaftlichen Wert und der Käufer wird dadurch in die Lage versetzt, das Potential des Gutes voll auszunutzen und es längerfristig zu erhalten. Der freiwillige oder vereinbarte Service ist ein Teil der angebotenen Problemlösungen und er trägt dazu bei, eine einwandfreie Funktion der

---

1) Vgl. z.B. Spiegel-Dokumentation (1967), S. 27 f.; Cardozo/Cagley (1971), S. 331.

2) Vgl. Seitz (1957), S. 296. Zum Kundendienst allgemein vgl. z.B. Dodge (1970), S. 302 ff.; Rose (1966); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1971), S. 192 ff.; Fisher (1969), S. 161 ff.; Alexander/Cross/Hill (1971), S. 484 ff.

Maschinen und Geräte zu garantieren und die versprochenen Gewinnsteigerungen oder Kosteneinsparungen zu erzielen.[1] Als Nebenwirkung der Dienstleistungen ist die Steigerung des Lieferantenprestiges zu bezeichnen. Vor allem der freiwillige Kundendienst kann den Kunden zu einer "patronisierenden Einstellung" seinem Lieferanten gegenüber verpflichten.[2] Der vordergründige Zweck des technischen Kundendienstes ist die Erhaltung und Verbesserung der Funktionsfähigkeit des Beschaffungsgutes. Durch vorbeugende Instandhaltung und kurzfristige Ausführung von Reparaturarbeiten werden längere Maschinenausfallzeiten und spürbare Verluste ausgeschaltet.[3] Wesentliche Elemente und Erfordernisse des Kundendienstes sind deshalb die Antizipation potentieller Kundenprobleme nach erfolgtem Verkauf sowie die Vorsorge für diese Bedürfnisse, eine exakte Problemdefinition zusammen mit dem Kunden und die Vollständigkeit, Geschwindigkeit und Effizienz, mit der die aufgetretenen Kundenprobleme gelöst werden.[4]

Mit den produktbezogenen Aktivitäten werden natürlich auch verkaufsfördernde Gesichtspunkte verfolgt, nämlich die Ausweitung des vorhandenen Marktes, die Ermutigung des Kunden, auch in Zukunft von demselben Lieferanten zu beziehen, die Zufriedenstellung des Kunden und die Erhaltung und Verbesserung der Reputation des Anbieters.[5] Durch den persönlichen Kontakt werden zugleich Informationen über potentielle Produktverbesserungen gewonnen und Vorschläge von den Benutzern entgegengenommen, die für die künftige Produktentwicklung von Bedeutung sein können. Außerdem können die Verwender speziell für den Umgang mit dem Produkt ausgebildet werden, was nicht allein eine sachgerechtere Behandlung und Leistungserhaltung zur Folge hat, sondern auch langfristige Präferenzen für das Beschaffungsobjekt und den Lieferanten induzieren kann.[6]

---

1) Vgl. Rose (1966), S. 125; Fisher (1969), S. 161.
2) Vgl. Kropff (1962), S. 13.
3) Vgl. Buschmann (1970), S. 95 und 97.
4) Vgl. Simon (1965), S. 35; vgl. auch Fisher (1969), S. 168 f.
5) Vgl. im einzelnen Simon (1965), S. 33; Fisher (1969), S. 164.
6) Vgl. Rose (1966), S. 131 f.

Daraus wird ersichtlich, daß der eigentliche Sinn dieser Marketingbemühungen die Aufrechterhaltung interorganisatorischer Beziehungen sowie die Bildung und Verstärkung positiver Attitüden als Grundlagen für neue Markttransaktionen sind.

Es kommt jedoch nicht allein darauf an *wie* der Kundendienst geleistet wird, ebenso wichtig ist, *wer* mit dieser Aufgabe betraut wird. Auch hier kommt es zu interpersonalen Kontakten und es kann davon ausgegangen werden, daß - wie beim dyadischen Kaufprozeß - die gegenseitigen sozio-emotionalen Attitüden, Rollenerwartungen und Einschätzungen das interpersonale und interorganisatorische Klima beeinflussen und daß das Handeln und Reden der Außendienstmitarbeiter zur Meinungsbildung über die Anbieterorganisation beiträgt.[1] Damit wird die Schulung des technischen Verkaufspersonals ein Instrument zur Attitüdenstrukturierung und Kontakterhaltung.

Zusammenfassend läßt sich zur Bedeutung des Kundendienstes feststellen, daß er zur Zementierung der Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager beiträgt und dem Lieferanten den Zugang zu beschaffungsbeeinflussenden Entscheidungsträgern öffnet. Außerdem wird der Kunde mit den Anbieterprodukten vertraut und er kann selbst zu seinem Vorteil auf die Produktgestaltung Einfluß nehmen. Umgekehrt erhält der Lieferant eher Einblick in die Produktions- und Entwicklungspläne seines Marktpartners und er kann dessen zukünftige Bedürfnisse antizipieren und danach seine Strategien richten.[2]

Ähnliche verkaufsteigernde Funktionen wie der Kundendienst erfüllen die kontaktpflegenden *Vertreterbesuche* nach der Beschaffungsentscheidung. Die verkaufsfördernde Aufgabe umfaßt die Sammlung neuer Marktdaten, die Pflege persönlicher Beziehungen, die Schaffung von Vertrauen und Goodwill und die Gewinnung der öffentlichen Meinung.[3] Der Vertreter wird Beschwer-

---

1) Vgl. Kassner (1959), S. 199; Buschmann (1970), S. 96; Preisig (1962), S. 135.

2) Vgl. Fisher (1969), S. 166.

3) Vgl. Kaufmann (1967), S. 60.

den, Wünsche und neue Vorschläge entgegennehmen und in der eigenen Organisation weiterleiten, wobei er gegenüber seinem Gesprächspartner in der beschaffenden Betriebswirtschaft die bevorzugte Behandlung und den nachdrücklichen Einsatz für seine Belange demonstrieren wird. Ferner wird der Vertreter bestrebt sein, gezielte und auf das jeweilige Individuum abgestimmte Informationen beizusteuern, um die Vorteilhaftigkeit und Richtigkeit der Beschaffungsentscheidung hervorzuheben und eventuelle Zweifler ex post z.B. durch Erhebungen über erzielte Einsparungen oder durch Hinweise auf neue Verkaufsabschlüsse mit renommierten Firmen zu überzeugen. Die Beeinflussungsinstrumente der Manipulation und Überzeugung, der materiellen (z.B. Werbegeschenke) und immateriellen (z.B. Freundschaft) Belohnung sowie der Versprechungen werden auch in der postdezisionalen Phase des Beschaffungsvorgangs als Mittel zur Strukturierung wünschenswerter Einstellungen herangezogen.

Eine entscheidungsstabilisierende Wirkung ist schließlich der unpersönlichen Kommunikation in Gestalt der Werbung, der Imagepflege und der Public-Relations-Bemühungen zuzuschreiben.[1] Zwar ist bei diesen Kommunikationsstrategien nicht immer klar zu unterscheiden, ob sie schwerpunktartig auf die Verkaufsanbahnung ausgerichtet sind oder ob es sich um Bemühungen um die Vertrauensgewinnung für die anbietende Unternehmung als Ganzes, ihres Produktionsprogramms und einzelner Produkte handelt. Allgemein steht die Schaffung positiver Attitüden im Vordergrund der Anstrengungen. Die Pflege eines Images der Glaubwürdigkeit und der Zuverlässigkeit, das Verweisen auf bekannte und anerkannte Abnehmer und Zulieferer, das Argumentieren mit Leistungsbeispielen, Arbeitsergebnissen und Wirtschaftlichkeitszahlen oder die Hinweise auf die erfolgreiche Tradition einer Betriebswirtschaft sind verkaufsvorbereitende und verkaufsstabilisierende Taktiken, um Zweifel an einer getroffenen Beschaffungsentscheidung gar nicht aufkommen zu lassen oder zu reduzieren.

---

1) Vgl. z.B. Hessenmüller (1970), S. 299; Cash/Crissy (1970), S. 39 f. und 43; Berekoven (1961), S. 76.

Die Intention industrieller Werbeaktivitäten im weiteren Sinne ist, (1) den verantwortlichen Mitgliedern des Beschaffungssystems die Versicherung zu verschaffen, daß ihre Entscheidung richtig war, (2) Argumente für sie bereitzustellen, die zur Stärkung ihrer Ansicht gegenüber Vorgesetzten beitragen (z.B. Angabe anderer Betriebswirtschaften, die ebenso handelten), (3) die Berechtigung einer hohen Selbsteinschätzung des Entscheidenden zu bestätigen, (4) Unsicherheiten nach erfolgtem Kauf zu mindern und (5) das Gefühl zu verbreiten, daß man zum ausgewählten Lieferanten Vertrauen haben kann.[1)]

Eine weitere Taktik zur Stabilisierung und Neuaufnahme interorganisatorischer Beschaffungs- bzw. Absatzbeziehungen ist die laufende persönliche oder unpersönliche Informierung des Kunden über Produktverbesserungen, Ergänzungen, neue Anwendungsmöglichkeiten sowie neuartige Erzeugnisse, die Einladung zu Vorführungen oder Messen und Ausstellungen oder z.B. die regelmäßige Versendung ergänzter Listen über die Kundendienst-Stützpunkte.[2)]

Die Initiative zur Stabilisierung interorganisatorischer Zwischensysteme kann gleichermaßen von der Beschaffungsseite ausgehen. Wenn ein Abnehmer an längerfristigen Kontakten und einer vertrauenswürdigen Zusammenarbeit interessiert ist, wird er bei den Betrieben der Lieferbranche die Überzeugung und Einstellung zu schaffen und zu festigen suchen, daß der werbende Betrieb dem Kreis der angesehenen, solventen und kulanten Betriebswirtschaften zuzuordnen ist.[3)]

Längerfristige Kontakte werden auch dadurch aufrechterhalten, daß die beschaffende Organisation mittelbar auf die Produktgestaltung des Lieferanten einwirkt[4)], d.h. sie versucht, ihre Vorstellungen von der Art und Qualität des Produktionsprogramms oder einzelner Produkte des Anbieters durchzu-

---

1) Vgl. Berekoven (1961), S. 76.

2) Vgl. Seitz (1957), S. 296; Pfeiffer (1965), S. 134.

3) Vgl. Sundhoff (1958), S. 63; vgl. ferner GfK-Sonderdienst (1969), S.378.

4) Zur mittelbaren Produktgestaltung vgl. Fäßler/Kupsch (1972), S. 240.

setzen. Damit werden bis zu einem gewissen Grade auch die Investitionsentscheidungen des Marktpartners beeinflußt und es wird ein Abhängigkeitsverhältnis geschaffen. Voraussetzung für eine aktive Beschaffungspolitik ist jedoch, daß der Nachfrager die Macht besitzt, den Lieferanten von der Vorteilhaftigkeit eines Anpassungsverhaltens zu überzeugen oder ihn zu einem derartigen Verhalten zu zwingen.

Als Maßnahmen zur Stabilisierung eines interorganisatorischen Beschaffungssystems sind ferner die Kapitalbeteiligung an einem Lieferanten und die Strategie der Marktbegrenzung zu nennen. Eine Marktbegrenzungspolitik von seiten des Nachfragers kann z.B. den Zweck verfolgen, ein besonderes Produktionsverfahren oder Beschaffungsgut vom Hersteller exklusiv für den eigenen Absatzmarkt zu beziehen, um damit gegenüber den Konkurrenten Marktvorteile zu erzielen.[1] Diese Strategie erfordert zwangsläufig eine enge Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager.

In Analogie zu den kontakterhaltenden Besuchen von Vertretern des Lieferanten nach der Beschaffungsentscheidung können auch Vertreter der beschaffenden Organisation - z.B. Einkäufer, Konstrukteure oder Fertigungsfachleute - in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen dem Lieferanten Besuche abstatten. Derartige Kontaktgespräche bieten die Möglichkeit, gemeinsam interessierende Probleme, wie z.B. die Preis- und Kostenstruktur des Lieferanten, Verbesserungen und potentielle zusätzliche Einsatzmöglichkeiten eines Gutes oder die gemeinsame Neuentwicklung eines Produktes, durchzusprechen und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zu schaffen.[2]

Die Beschaffungsentscheidung ist ein Prozeß, in dem Mitglieder verschiedener Organisationen die Entscheidungen der Verhandlungspartner beeinflussen und deren kognitive Struktur so zu stabilisieren oder zu verändern suchen, daß die gesendeten Informationen zu Prämissen ihrer Entscheidung

---

1) Vgl. Lietz (1968), S. 237.

2) Vgl. Lietz (1968), S. 238 und S. 240.

werden. Die Taktiken der Attitüdenstrukturierung finden dabei nicht allein während, sondern auch vor und nach den eigentlichen Beschaffungsverhandlungen ihre Anwendung. Der formale Abschluß eines Beschaffungsprozesses ist in vielen Fällen bereits der erste Schritt zu neuen Kontakten.

Abkürzungsverzeichnis

ASQ	:	Administrative Science Quarterly
BFuPr	:	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BQ	:	The Business Quarterly
BS	:	Behavioral Science
DA	:	Die Absatzwirtschaft
DB	:	Der Betrieb
DM	:	Der Marktforscher
HBR	:	Harvard Business Review
HdB	:	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HO	:	Human Organization
HR	:	Human Relations
IM	:	Industrial Marketing
IMM	:	Industrial Marketing Management
JAV	:	Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung
JMR	:	Journal of Marketing Research
JoM	:	Journal of Marketing
JoMSt	:	Journal of Management Studies
MJ	:	Marketing Journal
MS	:	Management Science
PJ	:	Personnel Journal
WiSt	:	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	:	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	:	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgSt	:	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF	:	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	:	Zeitschrift für Organisation
ZfS	:	Zeitschrift für Sozialpsychologie

Literaturverzeichnis

Absatzwirtschaft (1966), Woher stammen Informationen über Industriebedarf und Ausrüstung? (ohne Verfasserangabe), DA 1966, S. 1120

Ackermann, R.W. (1970), Influence of Integration and Diversity on the Investment Process, ASQ 1970, S. 341 ff.

Adler, M.K. (1962), Zur Problematik der Produktionsgütermarktforschung, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1962, S. 1 ff.

Adler, M.K. (1965), Probleme der internationalen Marktforschung für Produktionsgüter, DM 1965, S. 88 ff.

Adler, M.K. (1969), Die Betriebsorganisation für Industrie-Marketing, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1969, S. 18 ff.

Albach, H. (1959), Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959

Albach, H. (1966), Die Organisation des Entscheidungsprozesses nach dem Aktiengesetz 1965, NB 1966, S. 30 ff.

Albaum, G. (1967), Exploring Interaction in a Marketing Situation, JMR 1967, S. 168 ff.

Alderson, W. (1958), Marketing Behavior and Executive Action. A Functional Approach to Marketing Theory, sec. print., Homewood, Ill. 1958

Alderson, W. (1965), Marketing Innovations and the Problem Solver, in: Webster (1965), S. 53 ff.

Alderson, W. (1967), The Analytical Framework for Marketing, in: Bliss (1967), S. 565 ff.

Aldrich, H. (1971), Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflict, HR 1971, S. 279 ff.

Alewell, K. (1971), Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, ZfO 1971, S. 178 ff.

Alexander, F.C. (1964), Is industrial marketing ready to 'go consumer'?, IM Dec. 1964, S. 74 ff.

Alexander, R.S., Cross, J.S., Hill, R.M. (1971), Industrial Marketing, 3rd. ed., fifth print., Homewood, Ill. 1971

Aljian, G.W. (Hrsg.) (1966), Purchasing Handbook, sec. ed., New York u.a. 1966

Ammer, D.S. (1962), Realistic Reciprocity, HBR Jan.-Feb. 1962, S.116 ff.

Andelson, R.P. (1970), Harnessing Engineers and Scientists to the Sales Effort, in: Barnhill (1970), S. 76 ff.

Anyon, G.J. (1963), Managing an Integrated Purchasing Process, New York u.a. 1963

Arbeitskreis Gubitz-Kuczewski der Schmalenbach-Gesellschaft (1959), Erhebung über die Preissituation des Beschaffungsmarktes vom Standpunkt des Einkäufers, ZfhF 1959, S. 563 ff.

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1964), Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, ZfbF 1964, S. 685 ff.

Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (1971), Die Organisation der Geschäftsführung - Leitungsorganisation -, 2. neubearbeitete und erweiterte Aufl., Opladen 1971

Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960), Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln und Opladen 1960

Arnold, P. (1972), Marktforschung in den Beschaffungsmärkten, in: Ott (1972), S. 451 ff.

Assael, H. (1968), The political role of trade associations in distributive conflict resolution, JoM April 1968, S. 21 ff.

Assael, H. (1969), Constructive Role of Interorganizational Conflict, ASQ 1969, S. 573 ff.

Banting, P.M., Litvak, I.A. (1970), The Design Engineer and Marketing Innovation, BQ Autumn 1970, S. 62 ff.

Barnhill, J.A. (1970) (Hrsg.), Sales Management, Contemporary Perspectives, Glenview, Ill. 1970

Bauer, R.A. (1963), A Functional Approach to Marketing Research, in: Decker (1963), S. 295 ff.

Beer, St. (1963), Kybernetik und Management, Hamburg 1963

Beier, F.J. (1969), Power in the Channel of Distribution. An Interdisciplinary Approach, Ph. Diss., The Ohio State University, 1969

Belasco, J.A. (1966), The Salesman's Role Revisited, JoM April 1966, S. 6 ff.

Bell, M.L. (1966), Marketing. Concepts and Strategy, Boston u.a. 1966

Berekoven, L. (1961), Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Grenzen und Möglichkeiten, Nürnberg 1961

Berghäuser, B. (1971), Wer redet noch von Produktwerbung? Die Industriewerbung auf dem Wege zum Meinungs-Marketing, DA 1971, S. 29 ff.

Bidlingmaier, J. (1967), Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, ZfbF 1967, S. 246 ff.

Biedermann, E.A., Hitzbleck, K.-B. (1969), Neue Produktionsgüter: Von der Idee zum Markterfolg, MJ 1969, S. 208 ff.

Bischofberger, W. (1971), Die Beeinflussung der Rechenschaftslegung durch die Interessengruppen der Aktiengesellschaft, Diss., München 1971

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1972), Besser verkaufen durch GRID, Düsseldorf-Wien 1972

Blasberg, C. (1962), Industriewerbung nach Maß, Würzburg 1962

Blau, P.M. (1966), Patterns of Interaction among a Group of Officials in a Government Agency, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S.397 ff.

Blau, P.M., Scott, W.R. (1963), Formal Organizations. A Comparative Approach, London 1963

Bleicher, K. (1971), Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, ZfO 1971, S. 171 ff.

Bliss, P. (1967) (Hrsg.), Marketing and the Behavioral Sciences, sec.ed., Boston 1967

Borschberg, E. (1965), Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Die Unternehmung 1965, S. 173 ff.

Bowers, R.V. (1966) (Hrsg.), Studies on Behavior in Organizations. A Research Symposium, Athens, Georgia 1966

Bowersox, D.J., La Londe, B.J., Smykay, E.W. (1969) (Hrsg.), Readings in Physical Distribution Management. The Logistics of Marketing, London 1969

Brand, G.T. (1966), Industrial Marketing Research-Management Aspects, in: Wilson (1966), S. 57 ff.

Brehm, J.W., Cohen, A.R. (1962), Explorations in Cognitive Dissonance, New York u.a. 1962

Brown, R. (1965), Social psychology, New York 1965

Bühl, W.L. (1972) (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie, München 1972

Bulach, K. (1964), Marktforschung für Investitionsgüter, in: Hessenmüller/ Schnaufer (1964), S. 223 ff.

Burns, T. (1966), On the Plurality of Social Systems, in: Lawrence (1966), S. 165 ff.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961), The Management of Innovation, London 1961

Buschmann, P. (1970), Kundendienst - ein Instrument des Marketing, BFuPr 1970, S. 95 ff.

Buskirk, R.H. (1966), Principles of Marketing, The Management View, rev.ed., New York u.a. 1966

Busse von Colbe, W. (1964), Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, ZfB 1964, S. 615 ff.

Buzzotta, V.R., Lefton, R.E., Sherberg, M. (1972), Effective Selling Through Psychology: Dimensional Sales and Sales Management Strategies, New York u.a. 1972

Cardozo, R.N., Cagley, J.W. (1971), Experimental Study of Industrial Buyer Behavior, JMR 1971, S. 329 ff.

Carter, E.E. (1971), The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions, ASQ 1971, S. 413 ff.

Cartwright, D. (1965), Influence, Leadership, Control, in: March (1965), S. 1 ff.

Cartwright, D., Zander, A. (1968) (Hrsg.), Group Dynamics, Research and Theory, 3rd.ed., New York u.a. 1968

Carzo, R., Yanouzas, J.N. (1967), Formal Organization. A Systems Approach, Homewood, Ill. 1967

Cash, H.C., Crissy, W.J.E. (1970), Comparison of Advertising and Selling, in: Barnhill (1970), S. 37 ff.

Chmelik, G., Kappler, E. (1972), Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (1972), S. 71 ff.

Christian, R.C. (1959), How Important is the Corporate Image?, JoM Oct. 1959, S. 79 f.

Clarkson, G.P.E. (1968), Decision Making in Small Groups: A Simulation Study, BS 1968, S. 288 ff.

Cohen, J.B. (1972) (Hrsg.), Behavioral Science Foundations of Consumer Behavior, New York-London 1972

Colborn, A.F. (1966), Integrating the Marketing Functions, in: Wilson (1966), S. 204 ff.

Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W. (1964) (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York u.a. 1964

Coram, T.C., Hill, R.W. (1970) (Hrsg.), New Ideas in Industrial Marketing, London 1970

Corwin, R.G. (1969), Patterns of Organizational Conflict, ASQ 1969, S. 507 ff.

Crane, E. (1965), Marketing Communications. A Behavioral Approach to Men, Messages, and Media, New York u.a. 1965

Cyert, R.M., Dill, W.R., March, J.G. (1958), The Role of Expectations in Business Decision Making, ASQ Dec. 1958, S. 307 ff.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, 5th.print., Englewood Cliffs, N.J. 1963

Cyert, R.M., Simon, H.A., Trow, D.B. (1966), Observation of a Business Decision, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 591 ff.

Dahl, R.A. (1957), The Concept of Power, BS 1957, S. 201 ff.

Dalton, G.W., Lawrence, P.R., Greiner, L.E. (1970) (Hrsg.), Organizational Change and Development, Homewood, Ill. 1970

Dalton, M. (1966), Man Who Manage, fifth printing, New York u.a. 1966

Dalton, M. (1969), Conflicts between Staff and Line Managerial Officers, in: Litterer (1969), S. 397 ff.

Davis, K., Blomstrom, R.L. (1966), Business and its Environment, New York u.a. 1966

Decker, W.S. (1963) (Hrsg.), Emerging Concepts in Marketing, Proceedings of the Winter Conference of the American Marketing Association, Dec. 1962, Chicago 1963

De Rose, L.J. (1963), Negotiated Purchasing: The Key to More Profitable Buying, 2nd print., Boston 1963

Desoutter, M. (1966), Industrial Advertising, in: Wilson (1966), S. 94 ff.

Deutsch, P. (1961), Die Problemstellung der betriebswirtschaftlichen Marktforschung, in: Bellinger, B. (Hrsg.), Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Wiesbaden 1961, S. 41 ff.

Dickinson, R.A. (1967), Buyer Decision Making, University of California, Berkeley 1967

Dienstbach, H. (1972), Dynamik der Unternehmungsorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972

Dill, W.R. (1965), Business Organizations, in: March (1965), S. 1071 ff.

Dirksen, Ch.J., Kroeger, A., Lockley, L.C. (1968) (Hrsg.), Readings in Marketing, rev.ed., Homewood, Ill. 1968

Ditz, G.W. (1970), Status Problems of the Salesman, in: Barnhill (1970), S. 439 ff.

Dodge, H.R. (1970), Industrial Marketing, New York u.a. 1970

Douglas, J., Field, G.A., Tarpey, L.X. (1967), Human Behavior in Marketing, Columbus, Ohio 1967

Dutton, J.M., Walton, R.E. (1969), Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies, in: Litterer (1969), S. 407 ff.

Easton, D. (1965), A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N.J. 1965

Easton, D. (1965a), A Systems Analysis of Political Life, New York u.a. 1965

Easton, D. (1965b), An Approach to the Analysis of Political Systems, in: Ulmer, S.S. (Hrsg.), Introductory Readings in Political Behavior, third print., Chicago 1965

Elling, K.A. (1969), Introduction to Modern Marketing, New York und London 1969

Emery, F.E., Marek, J. (1966), Some Sozio-Technical Aspects of Automation, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 325 ff.

Engel, J.F. (1968) (Hrsg.), Consumer behavior, selected readings, Homewood, Ill. 1968

Engel, J.F. (1968a), The Study of Human Behavior, in: Engel (1968), S. 2 ff.

Engel, J.F., Kollat, D.T., Blackwell, R.D. (1968), Consumer Behavior, New York u.a. 1968

Engel, J.F., Light, M.L. (1968), The Role of Psychological Commitment in Consumer Behavior: An Evaluation of the Theory of Cognitive Dissonance, in: Bass, F.M., King, C.W., Pessemier, E.A. (Hrsg.), Applications of the Sciences in Marketing Management, New York u.a. 1968, S. 179 ff.

England, W.B. (1965), Procurement: Principles and Cases, 4.th. ed., third print., Homewood, Ill. 1965

Estes, B.E. (1968), Does the Marketing Concept Work in the Industrial Market?, in: Dirksen/Kroeger/Lockley (1968), S. 40 ff.

Etzioni, A. (1964) (Hrsg.), Complex Organizations, New York u.a. 1964

Evans, F.B. (1963), A Sociological Analysis of the Selling Situation: Some Preliminary Findings, in: Decker (1963), S. 476 ff.

Fäßler, K. (1970), Betriebliche Mitbestimmung, Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970

Fäßler, K., Kupsch, P.U. (1972), Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen (1972), S. 197 ff.

Fäßler, K., Reichwald, R. (1972), Fertigungswirtschaft, in: Heinen (1972), S. 245 ff.

Feldman, J., Kanter, H.E. (1965), Organizational Decision Making, in: March (1965), S. 614 ff.

Festinger, L. (1964), Conflict, Decision and Dissonance, Stanford 1964

Festinger, L., Aronson, E. (1968), Arousal and Reduction of Dissonance in Social Contexts, in: Cartwright/Zander (1968), S. 125 ff.

Fiedler, J. (1968), Investitionsgüter: Die Marktgeltung erforschen, MJ 1968, S. 227 ff.

Fischer, A.J. (1961), Die Zukunft beginnt mit Marketing. Investitionsgüterindustrie vor dem Wandel der kommenden Jahre, DA 1961, S. 311 ff.

Fischer, A.J. (1964), Marketing als Instrument der Unternehmensführung, in: Hessenmüller/Schnaufer (1964), S. 69 ff.

Fishbein, M. (1967) (Hrsg.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York u.a. 1967

Fishbein, M. (1967a), Attitude and the Prediction of Behavior, in: Fishbein (1967), S. 477 ff.

Fisher, L. (1969), Industrial Marketing, London 1969

Fisk, G. (1967), Marketing Systems. An Introductory Analysis, New York u.a. 1967

Flechtner, H.J. (1969), Grundbegriffe der Kybernetik, 4. Aufl., Stuttgart 1969

Foster, D.W. (1972), Planning for products and markets, London 1972

Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y. (1972), Market Segmentation, Englewood Cliffs, N.J. 1972

Fratz, E. (1968), Probleme und Methoden der Stichprobenbildung in der Investitionsgüter-Marktforschung, in: Rembeck/Eichholz (1968), S. 196 ff.

French (jr.), J.R.P., Raven, B. (1968), The Bases of Social Power, in: Cartwright/Zander (1968), S. 259 ff.

Frischmuth, G. (1969), Daten als Grundlage für Investitionsentscheidungen, Berlin 1969

Gabele, E. (1972), Die Entwicklung komplexer Systeme. Elemente einer Theorie der Gestaltung von Informations- und Entscheidungssystemen in Organisationen, Diss., Mannheim 1972

Gäfgen, G. (1968), Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968

Galbraith, J.K. (1968), Die moderne Industriegesellschaft, München-Zürich 1968

Geisser, H.O. (1961), Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie, Freiburg (Schweiz) 1961

Gelner, C. (1967), Die Kunst des Verhandelns in der Wirtschaft und im öffentlichen Leben, 2. Aufl., Heidelberg 1967

Geyer, Th. (1970), Der Prozeß der Bedarfsgestaltung in industriellen Unternehmungen, insbesondere in Unternehmungen des Maschinen- und Apparatebaus, Berlin 1970

GfK-Sonderdienst (1967), Wer entscheidet über den industriellen Einkauf, Nr. 9/10, Mai 1967, herausgegeben von der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg 1967

GfK-Sonderdienst (1969), Der Einkäufer - "Black Box" im industriellen Beschaffungssystem, Nr. 9, Sept. 1969, herausgegeben von der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg 1969

Goehrmann, K. (1967), Möglichkeiten zur Ausrichtung der industriellen Werbung am Informationsverhalten industrieller Abnehmer, Diss., Braunschweig 1967

Goossens, F. (1969), Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen, 4. Aufl., München 1969

Gregg, D.S. (1965), Changes in Industrial Buying Habits, in: Webster (1965), S. 629 ff.

Greiner, L.E. (1970), Patterns of Organization Change, in: Dalton/Lawrence/Greiner (1970), S. 213 ff.

Gross, B.M. (1966), Activating National Plans, in: Lawrence (1966), S. 449 ff.

Gross, H. (1964), Investitionsgütermarketing in neuer Sicht, DA 1964, S.68

Groves, R.H. (1960), Pinpointing Industrial Buying Targets, in: Hancock (1960), S. 253 ff.

Grün, O., Hamel, W., Witte, E. (1972), Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungs-Prozessen, in: Witte (1972), S. 111 ff.

Grundmann, H.H. (1959), Warum Marketing auch in der Investitionsgüter-Industrie?, DA 1959, S. 306 ff.

Guetzkow, H. (1966), Relations among Organizations, in: Bowers (1966), S. 13 ff.

Gutenberg, E. (1959), Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Köln und Opladen 1959

Gutenberg, E. (1970), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, 12. Aufl., Berlin ua. 1970

Hage, J. (1965), An Axiomatic Theory of Organizations, ASQ 1965, S.289 ff.

Hall, M.F. (1965), Communication within Organizations, JoMSt Febr. 1965, S. 54 ff.

Hancock, R.S . (1960) (Hrsg.), Dynamic Marketing for a Changing World: American Marketing Association Proceedings of the 43 rd. National Conference, Chicago 1960

Harding, M. (1966), Who really makes the purchasing decision?, IM Sept. 1966, S. 76 ff.

Hartner, G. (1968), Die Determinanten der Investitionsentscheidung und ihre Wertigkeit im Entscheidungsprozeß, Wien 1968

Hederer, G. (1971), Die Motivation von Investitionsentscheidungen. Eine verhaltenswissenschaftliche Studie, Meisenheim am Glan 1971

Heinen, E. (1957), Zum Begriff und Wesen der betriebswirtschaftlichen Investition, BFuPr 1957, S. 16 ff. und S. 85 ff.

Heinen, E. (1958), Industrielle Investitionsplanung, in: HdB, Bd. 2, Sp. 2876 ff., Stuttgart 1958

Heinen, E. (1962), Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H. (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 9 ff.

Heinen, E. (1969), Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1969, S. 207 ff.

Heinen, E. (1971), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971

Heinen, E. (1971a), Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch (1971), S. 21 ff.

Heinen, E. (1972) (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1972

Heinen, E. (1972a), Integration der Sozialwissenschaften. Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftler, Wirtschaftswoche - Der Volkswirt 1972, Heft 11, S. 36 ff.

Heinen, E. (1972b), Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen, WiSt 1972, Heft 1, S. 3 ff.

Heinen, E. (1972c), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen (1972), S. 21 ff.

Heinen, E. (1972d), Determinanten des Konsumentenverhaltens - Zur Problematik der Konsumentensouveränität, in der Festschrift zum 75. Geburtstag von Erich Gutenberg (erscheint Ende 1972 im Gabler-Verlag, Wiesbaden)

Heinen, E. (1972e), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972

Heinen, E., Fahn, E., Wegenast, C. (1972), Informationswirtschaft, in: Heinen (1972), S. 679 ff.

Heinritz, S.F., Farrell, P.V. (1971), Purchasing: Principles and Applications, Englewood Cliffs, N.J. 1971

Hessenmüller, B. (1955), Probleme der industriellen Werbung für Produktiv-Güter, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Aufgaben bei steigender Konjunktur, Berlin 1955, S. 140 ff.

Hessenmüller, B. (1963), Neue Züge der industriellen Streuwerbung für Anlage-Güter, JAV 1963, S. 171 ff.

Hessenmüller, B. (1963a), Entwicklungszüge der industriellen Anzeigenwerbung, Wirtschaft und Werbung 1963, S. 960 ff.

Hessenmüller, B. (1965), Werbewirkungs-Beobachtung bei Anlage- und Herstellgütern, DM 1965, S. 82 ff.

Hessenmüller, B. (1970), Eigenständige Züge der Werbung für Anlagegüter, JAV 1970, S. 280 ff.

Hessenmüller, B., Schnaufer, E. (1964) (Hrsg.), Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964

Hill, W.A., Egan, D.M. (1968) (Hrsg.), Readings in Organization Theory: A Behavioral Approach, second printing, Boston 1968

Hilpert, F. (1956), Betriebliche Markt- und Absatzforschung für Investitionsgüter, Rationalisierung 1956, S. 217 ff.

Hise, R.T. (1970), Conflict in the Salesman's Role, in: Barnhill (1970), S. 48 ff.

Hollander, E.P. (1971), Principles and Methods of Social Psychology, sec.ed., New York u.a. 1971

Holloway, R.J., Hancock, R.S. (1969) (Hrsg.), The Environment of Marketing Behavior, sec. ed., New York u.a. 1969

Homans, G.C. (1960), Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960

Honko, J. (1967), Investitionsentscheidungen und ihre Verbindung mit dem Planungs- und Kontrollprozeß. Eine empirische Untersuchung finnischer Unternehmungen, ZfB 1967, S. 423 ff.

Hovland, C.I. (1964), Studies in Persuasion, in: Leavitt/Pondy (1964), S. 179 ff.

Hovland, C.I., Janis, I.L., Kelley, H.H. (1966), Communication and Persuasion, tenth print., New Haven und London 1966

Howard, J.A. (1965), Marketing Theory, Boston 1965

Howard, J.A. (1966), Marketing: Executive and Buyer Behavior, sec.prt., New York-London 1966

Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969), The Theory of Buyer Behavior, New York u.a. 1969

Hower, R.M., Lorsch, J.M. (1967), Organizational Inputs, in: Seiler (1967), S. 157 ff.

Hughes, G.D. (1971), Attitude Measurement for Marketing Strategies, Glenview, Ill. 1971

Hundhausen, C. (1963), Wesen und Formen der Werbung, Teil 1: Wirtschaftswerbung, Essen 1963

Iklé, F.C. (1965), Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns, Gütersloh 1965

Industrial Marketing Committee Review Board (1968), Fundamental Differences between Industrial and Consumer Marketing, in: Dirksen/Kroeger/Lockley (1968), S. 134 ff.

Irle, M. (1971), Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt a.M. 1971

Jackson, J.M. (1964), The Organization and Its Communication Problems, in: Leavitt/Pondy (1964), S. 486 ff.

Jacob, H. (1963), Preispolitik, Wiesbaden 1963

Johnson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1967), The Theory and Management of Systems, sec.ed., New York u.a. 1967

Jones, E.E., Gerard, H.B. (1967), Foundations of Social Psychology, New York u.a. 1967

Jones, M.H. (1965), The Marketing Process, An Introduction, New York u.a. 1965

Jones, R.E. (1967), The Functional Analysis of Politics. An Introductory Analysis, London-New York 1967

Kaas, K. (1971), Wie man neue Produkte lanciert, Wirtschaftswoche - Der Volkswirt 1971, Nr. 7, S. 30 ff.

Kade, G. (1962), Die Grundannahmen der Preistheorie, Eine Kritik an den Ausgangssätzen der mikroökonomischen Modellbildung, Berlin und Frankfurt a.M. 1962

Kappler, E. (1970), Der Lernprozeß der Unternehmung. Ein Ansatz zu einem kybernetischen Grundmodell der Betriebswirtschaft, Diss., München 1970

Kappler, E. (1972), Systementwicklung - Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972

Kappler, E. (1972a), Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten. Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmungspolitik durch Bilanzinformationen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1972

Kappler, E., Rehkugler, H. (1972), Kapitalwirtschaft, in: Heinen (1972), S. 575 ff.

Kassner, E. (1959), Die Werbung für Maschinen, München 1959

Katona, G. (1960), Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960

Katz, D. (1967), The Functional Approach to the Study of Attitudes, in: Fishbein (1967), S. 457 ff.

Katz, D., Kahn, R.L. (1967), The Social Psychology of Organizations, third printing, New York u.a. 1967

Kaufmann, G. (1967), Das persönliche Verkaufen als absatzpolitisches Instrument der Industrieunternehmung, Diss., Freiburg (Schweiz) 1967

Keane, J.G. (1969), Some observations on Marketing Research in Top Management Decision Making, JoM 1969, Nr. 4, S. 10 ff.

Kennedy, J. (1965), Practice and Theory of Negotiation: A Conceptual Model for Negotiation, in: Webster (1965), S. S-85 ff.

Kern, H., Schumann, M. (1972), Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen, Frankfurt a.M. 1972

Kernan, J.B., Sommers, M.S. (1966), The Behavioral Matrix - A Closer Look at the Industrial Buyer, Business Horizons, Summer 1966, S. 59 ff.

Kirsch, W. (1969), Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, ZfbF 1969, S. 665 ff.

Kirsch, W. (1970), Anleihen bei der Nachbardisziplin, Wirtschaftswoche - Der Volkswirt 1970, Heft 51, S. 46 ff.

Kirsch, W. (1970a), Entscheidungsprozesse, Band 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970

Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, Band 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971

Kirsch, W. (1971a), Entscheidungsprozesse, Band 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

Kirsch, W. (1972), Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, verteiltes Manuskript eines Vortrages auf der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft 1972 in Innsbruck

Kirsch, W., Kutschker, M., Huppertsberg, B. (1971), Kontaktstudium Marketing: Nachholbedarf bei Investitionsgütern, Wirtschaftswoche - Der Volkswirt 1971, Nr. 8, S. 44 ff.

Kirsch, W., Meffert, H. (1970), Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 der Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1970

Klass, B. (1961), What Factors Affect Industrial Buying Decisions, IM May 1961, S. 33 ff.

Klaus, G. (1968) (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik, 2. Aufl., Berlin 1968

Klein, H.K. (1971), Heuristische Entscheidungsmodelle. Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden 1971

Klis, M. (1970), Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970

Kloidt, H., Dubberke, H.-A., Göldner, J. (1959), Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Kosiol (1959a), S. 9 ff.

Kluckhohn, C. (1965), Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, in: Parsons, T., Shils, E.A. (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, third printing, New York 1965

Klümper, P. (1969), Die Organisation von Entscheidungsprozessen zum Kauf von Industrieanlagen, Diss., Mannheim 1969

Knüvener, H.-B. (1967), Die Problematik der Absatzmarktforschung für Produktionsgüter, Diss., Münster 1967

Kortzfleisch, G.v. (1971) (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971

Kosiol, E. und Mitarbeiter (1959), Die Organisation von Investitionsentscheidungen, in: Kosiol (1959a), S. 23 ff.

Kosiol, E. (1959a) (Hrsg.), Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959

Kosiol, E. und Mitarbeiter (1959b), Kollegien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information, in: Kosiol (1959a), S. 107 ff.

Kosiol, E., Szyperski, N., Chmielewicz, K. (1965), Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, ZfbF 1965, S. 337 ff.

Kotler, Ph. (1967), Marketing Management, Analysis, Planning and Control, 6 th. prt., Englewood Cliffs, N.J. 1967

Kotler, Ph. (1968), Behavioral Models for Analyzing Buyers, in: Kassarjian, H.H., Robertson, Th.S., Perspectives in Consumer Behavior, Glenview, Ill. 1968

Kramer, R. (1965), Information und Kommunikation, Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965

Krech, D., Crutchfield, R.S. (1972), Perceiving the world, in: Cohen (1972), S. 147 ff.

Kreikebaum, H. (1961), Das Prestigeelement im Investitionsverhalten. Ein Beitrag zur Investitionstheorie, in: Kreikebaum, H., Rinsche, G., Das Prestigemotiv in Konsum und Investition, Berlin 1961, S. 9 ff.

Krelle, W. (1961), Preistheorie, Tübingen 1961

Kroeber Riel, W. (1966), Beschaffung und Lagerung. Betriebswirtschaftliche Grundfragen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1966

Krötz, R. (1966), Investgüterwerbung - kein Trauma für Eliten, DA 1966, S. 506 ff.

Kropff, H.F.J. (1962), Anregungen und Ergänzungen zur industriellen Marketingforschung, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1962, S. 5 ff.

Külbs, Ch. (1959), Kann der Ingenieur Verkäufer sein? Marketing auch in der Schwerindustrie erforderlich, DA 1959, S. 92 ff.

Kuhn, A. (1965), The Study of Society. A Unified Approach, sec.prt., Homewood, Ill. 1965

Kuhn, K.-D. (1970), Die finanzwirtschaftliche Flexibilität der Unternehmung, Diss., München 1970

Kupsch, P.U. (1971), Risiko und Entscheidung. Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss., München 1971

Kupsch, P.U., Marr, R. (1972), Personalwirtschaft, in: Heinen (1972), S. 445 ff.

Lachhammer, J. (1972), Sozial-psychologische Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen. Ein Beitrag zu einem verhaltenswissenschaftlichen Modellansatz unter Anspruchsniveaugesichtspunkten, Diss., München 1972

Lamm, H. (1969), Bilaterales Verhandeln in Abhängigkeit vom Status, in: Irle, M. (Hrsg.), Bericht über den 26. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Tübingen 1968, Göttingen 1969, S. 508 ff.

Lamont, L. (1972), Marketing Industrial Technology in the Small Business, IMM 1972, S. 387 ff.

Landsberger, H.A. (1961), The Horizontal Dimension in Bureaucracy, ASQ 1961, S. 299 ff.

Lawrence, J.R. (1966) (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences, London u.a. 1966

Lawrence, P.R. (1967), Technical Inputs, in: Seiler (1967), S. 133 ff.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967), Differentation and Integration in Complex Organizations, ASQ 1967, S. 1 ff.

Lazarsfeld, P.F., Menzel, H. (1964), On the Relation between Individual and Collective Properties, in: Etzioni (1964), S. 422 ff.

Lazo, H. (1960), Emotional Aspects of Industrial Buying, in: Hancock (1960), S. 258 ff.

Leavitt, H.J. (1964), Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches, in: Cooper/Leavitt/Shelly (1964), S. 55 ff.

Leavitt, H.J., Pondy, L.R. (1964) (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology, Chicago, London 1964

Lee (jr.), L., Dobler, D.W. (1965), Purchasing and Materials Management, Text and Cases, New York u.a. 1965

Lee, M.C., Lee, E.B. (1967), Propaganda Techniques, in: Britt, S.H. (Hrsg.), Consumer Behavior and the Behavioral Sciences, Theories and Applications, second printing, New York u.a. 1967

Lester, B. (1968), Changing Methods in the Marketing of Industrial Equipment, in: Dirksen/Kroeger/Lockley (1968), S. 251 ff.

Lettau, H.-G. (1968), Marketing-Daten: Der Einkauf als Informationsstelle, MJ 1968, S. 133 ff.

Levitt, Th. (1965), Industrial Purchasing Behavior: A Study of Communication Effects, Boston 1965

Levitt, Th. (1966), Marketing Myopia, in: Wilson (1966), S. 230 ff.

Levitt, Th. (1967), Communications and Industrial Selling, JoM April 1967, S. 15 ff.

Lewis, M.C. (1965), How to be Customer-Oriented, when the Customer is a Computer, in: Webster (1965), S. 640 ff.

Lietz, J.H. (1968), Beschaffung: Warum ein Beschaffungsmarketing?, MJ 1968, S. 236 ff.

Lipp, W. (1971), Innovationsprozesse im industriellen Großbetrieb. Technologischer Wandel und sozialer Konflikt, Die Unternehmung 1971, S. 313 ff.

Litterer, J.A. (1969) (Hrsg.), Organizations: Structure and Behavior, Vol. I, sec.ed., New York u.a. 1969

Long, N.E. (1963), The Administrative Organization as a Political System, in Mailick/Van Ness (1963), S. 110 ff.

Lorsch, J.W., Lawrence, P.R. (1965), Organizing for Product Innovation, HBR Jan.-Feb. 1965, S. 109 ff.

Lotshaw, E.P. (1970), Industrial Marketing: Trends and Challenges, JoM Jan. 1970, S. 22 ff.

Luck, D.J. (1969), Interfaces of a Product Manager, JoM 1969, Nr. 4, S. 32 ff.

Luhmann, N. (1964), Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1964

Lundberg, C.C. (1965), Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: Greenwood, W.T. (Hrsg.), Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati, Ohio 1965, S. 51 ff.

Mailick, S., Van Ness, E.H. (1963) (Hrsg.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, second printing, Englewood Cliffs, N.J. 1963

Mallen, B.E. (1967) (Hrsg.), The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint, New York u.a. 1967

Mann, F.C., Williams, L.K. (1966), Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 336 ff.

March, J.G. (1965) (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965

March, J.G., Simon, H.A. (1966), Organizations, 7 th. print., New York u.a. 1966

Marr, R. (1970), Industrielle Forschung und Entwicklung, entscheidungs- und systemtheoretische Aspekte, Diss., München 1970

Marr, R., Picot, A. (1972), Absatzwirtschaft, in: Heinen (1972), S. 345 ff.

Marrian, J. (1966), Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, in: Wilson (1966), S. 10 ff.

Martilla, J.A. (1971), Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adoption Process, JMR 1971, S. 173 ff.

Marwede, E. (1967), Zum Unternehmerverhalten bei Investitionsentscheidungen. Ziele und Verhaltensweisen als Bestimmungsgründe unternehmerischer Investitionsentscheidungen, Diss., München 1967

Mason, J.L. (1964), The Salesman's Prestige: A Re-Examination, in: Barksdale, H.C. (Hrsg.), Marketing in Progress, Pattern and Potentials, New York u.a. 1964

Mayntz, R. (1966), Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966

Mayntz, R. (1967), Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1967

McGarry, E.D. (1967), The Contactual Function in Marketing, in: Bliss (1967), S. 353 ff.

McGrath, J.E. (1966), A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation, in: Bowers (1966), S. 101 ff.

McGuire, J.W. (1964), Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1964

McGuire, W.J. (1972), The current status of cognitive consistency theories, in: Cohen (1972), S. 253 ff.

McNamara, C.P. (1972), The Present Status of the Marketing Concept, JoM 1971, Nr. 1, S. 50 ff.

Mechanic, D. (1968), Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations, in: Hill/Egan (1968), S. 196 ff.

Meffert, H. (1968), Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1968

Meffert, H. (1969), Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, ZfB 1969, S. 779 ff.

Meffert, H. (1971), Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, ZfgSt 1971, S. 326 ff.

Meffert, H. (1971a), Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Kortzfleisch (1971), S. 167 ff.

Meffert, H. (1971b), Unternehmensziele/Unternehmensplanung, in: Schöttle (1971), S. 22 ff.

Meffert, H. (1972), Marketing als Führungsaufgabe. Aspekte des Investitionsgütermarketings, Datascope 1972, Heft 7, S. 3 ff.

Meier, R.E. (1970), Planung, Kontrolle und Organisation des Investitionsentscheides, Bern und Stuttgart 1970

Mendelsohn, K.-H. (1969), Neuzeitliche Aufgaben und Ausbildung industrieller Einkäufer, in: Hansen, H.R. (Hrsg.), Unternehmung und Markt, Festschrift zum 50. Geburtstag von Carl W. Meyer, Berlin 1969

Mesarović, M.D., Sanders, J.L., Sprague, C.F. (1964), An Axiomatic Approach to Organizations from a General Systems Viewpoint, in: Cooper/Leavitt/Shelly (1964), S. 493 ff.

Messner, F.R. (1964), A Systems Approach to Industrial Marketing Communications, JoM Oct. 1964, S. 64 ff.

Meyer, W., Bender, U. (1969), Investitionsgüter: Erfassung des Substitutionsprozesses, MJ 1969, S. 80 ff.

Miller, E.J., Rice, A.K. (1967), Systems of Organization, London u.a.1967

Miller, J.G. (1965), Living Systems: Basic Concepts, BS 1965, S. 193 ff.

Miller, J.G. (1965a), Living Systems: Structure and Process, BS 1965, S. 337 ff.

Mitchell, W.C. (1968), Systems Analysis: Political Systems, in: Sills, D.L. (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 11, 1968, S. 473 ff.

Mössner, K.E. (1962), Die Industrie-Messe als Instrument des Marketing, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1962, S. 47 ff.

Monat, J.S. (1971), Determination of Bargaining, Power, PJ 1971, S. 513 ff.

Münster, H.A. (1964), Die Werbeträgerauswahl für industrielle Fachwerbung, in: Hessenmüller/Schnaufer (1964), S. 325 ff.

Murphy, R.F. (1968), Selling Aerospace Technology to the Federal Government, JoM Jan. 1968, S. 46 ff.

Nägler, H.W. (1966), Investitionsentscheidung bei materiellen Sachanlagen, Diss., Karlsruhe 1966

Nicosia, F.M. (1966), Consumer Decision Processes. Marketing and Advertising Implications, sec.print., Englewood Cliffs 1966

Niemeyer, G. (1970), Investitionsentscheidungen mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung, Berlin 1970

Nierenberg, G.I. (1971), Gut verhandelt ist doppelt gewonnen, Bern u.a.1971

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1971), Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971

Oettle, K. (1966), Unternehmerische Finanzpolitik. Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966

Oettle, K. (1966a), Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, ZfbF 1966, S. 241 ff.

Ott, W. (1972) (Hrsg.), Handbuch der praktischen Marktforschung, München 1972

Oursin, Th. (1962), Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, Nr. 49 der Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin-München 1962

Ozanne, U.B., Churchill (jr.), G.A. (1971), Five Dimensions of the Industrial Adoption Process, JMR 1971, S. 322 ff.

Palamountain, J.C. (1955), The Politics of Distribution, Cambridge, Mass. 1955

Pfeiffer, W. (1965), Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente im Sondermaschinenbau, Stuttgart 1965

Picot, A. (1972), Grundfragen experimenteller Organisationsforschung. Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss., München 1972

Pondy, L.R. (1967), Organizational Conflict: Concepts and Models, ASQ 1967, S. 296 ff.

Pondy, L.R. (1969), Varieties of Organizational Conflict, ASQ 1969, S.499 ff.

Pondy, L.R., Birnberg, J.G. (1969), An Experimental Study of the Allocation of Financial Resources Within Small, Hierarchical Task Groups, ASQ 1969, S. 192 ff.

Preisig, H.R. (1962), Marketing in der Produktionsgüter-Industrie, Winterthur 1962

Presthus, R.V. (1963), Authority in Organizations, in: Mailick/Van Ness (1963), S. 122 ff.

Preston, L.E. (1970), Markets and Marketing, Glenview, Ill. 1970

Pruden, H.O., Peterson, R.A. (1971), Personality and Performance-Satisfaction of Industrial Salesman, JMR 1971, S. 501 ff.

Radler, R. (1959), Wie sieht der Handel den Industrievertreter?, DA 1959, S. 99 f.

Read, W.H. (1966), Upward Communication in Industrial Hierarchies, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 383 ff.

Rehkugler, H. (1972), Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss., München 1972

Reitman, W.R. (1965), Cognition and Thought. An Information-Processing Approach, New York u.a. 1965

Rembeck, M., Eichholz, G.P. (1968) (Hrsg.), Der Markt als Erkenntnisobjekt der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Bern-Stuttgart 1968

Ridgeway, V.F. (1957), Administration of Manufacturer-Dealer System, ASQ March 1957, S. 464 ff.

Riesman, D. (1950), The Lonely Crowd, New Haven 1950

Rissel, P. (1964), Die Beeinflussung von Führungsentscheidungen durch untergeordnete Instanzen, Diss., Mannheim 1964

Robertson, G.M. (1960), Motives in Industrial Buying, in: Hancock (1960), S. 266 ff.

Robertson, Th.S. (1970), Consumer Behavior, Glenview, Ill. 1970

Robertson, Th.S., Chase, R.B. (1968), The Sales Process: An Open System Approach, MSU Business Topics, Autumn 1968, S. 45 ff.

Robinson, P.J., Faris, Ch.W. (1967), with contributions by Wind, Y., Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967

Robinson, P.J., Stidsen, B. (1967), Personal Selling in a modern Perspective, Boston 1967

Robinson, P.J., Wind, Y. (1967), Implications for Marketing Management of the Buyphase Framework, in: Robinson/Faris (1967), S.183 ff.

Robinson, P.J., Wind, Y. (1967a), Implications for Marketing Management of the Buyclass Framework, in: Robinson/Faris (1967), S. 195 ff.

Robinson, P.J., Wind, Y. (1967b), Understanding Buyer Behavior for Creative Marketing, in: Robinson/Faris (1967), S. 211 ff.

Rodger, L.W. (1966), Marketing in a Competitive Economy, London u.a. 1966

Rogers, E.M., Shoemaker, F.F. (1971), Communication of Innovations. A Cross-Cultural Approach, sec.ed. (1. Aufl.: Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, 1962), New York, London 1971

Rokeach, M. (1960), The Open and Closed Mind, New York 1960

Rokeach, M. (1967), The Consumer's Changing Image, in: Bliss (1967), S. 79 ff.

Rokeach, M. (1972), The nature of attitudes, in: Cohen (1972), S. 205 ff.

Rose, D. (1966), The Service Element in Added Value, in: Wilson (1966), S. 124 ff.

Rowe, D. (1966), Industrial Selling, in: Wilson (1966), S. 82 ff.

Rubenstein, A.H., Haberstroh, C.J. (1966) (Hrsg.), Some Theories of Organization, rev.ed., Homewood, Ill. 1966

Rühli, E. (1967), Die Besonderheiten der Führungsentscheidungen bei kollegialer Unternehmensleitung und der Stand ihrer wissenschaftlichen Erforschung, Die Unternehmung 1967, S. 17 ff.

Saage, G. (1966), Führung und Verantwortung nach dem neuen Aktienrecht, NB 1966, S. 35 ff.

Scheer, A.-W. (1969), Die industrielle Investitionsentscheidung. Eine theoretische und empirische Untersuchung zum Investitionsverhalten in Industrieunternehmungen, Wiesbaden 1969

Schelling, Th.C. (1972), Versuch über das Aushandeln, in: Bühl (1972), S. 235 ff.

Scheuing, E. (1966), Einflußfaktoren und Ausdrucksformen des Absatzmarktverhaltens industrieller Unternehmungen, Diss., München 1966

Scheuing, E. (1970), Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970

Schmidt, F. (1957), Industrielle Absatzwerbung, in: VDI-Taschenbuch (1957), S. 201 ff.

Schmidt, R.-B. (1970), Unternehmungsinvestitionen, Reinbek bei Hamburg 1970

Schmidt, W., Tannenbaum, R. (1960), The management of differences, HBR Nov-Dec. 1960, S. 107 ff.

Schneider, D. (1970), Investition und Finanzierung, Köln-Opladen 1970

Schneider, E. (1969), Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil II: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 12. Aufl., Tübingen 1969

Schoch, R. (1969), Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß, Winterthur 1969

Schoch, R. (1970/71), Der Verkaufsprozeß als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung und Theoriebildung, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1970, Heft 2, S. 45 ff.; Heft 3, S. 69 ff.; 1971, Heft 1, S. 12 ff.

Schoch, R. (1971), Verkaufsprozeß und "behavioral sciences", Die Unternehmung 1971, S. 97 ff.

Schoch, R., Käser, H. (1971), Neuere Literatur über Marketing in der Investitionsgüterindustrie, Die Unternehmung 1971, S. 66 ff.

Schöttle, K.M. (1971) (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1971

Schwarz, H. (1966), Rationale Vorbereitung der Entscheidungen über größere Investitionsvorschläge, in: Mellerowicz, K., Bankmann, J. (Hrsg.), Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Festschrift zum 60. Geburtstag von H. Rätsch, Stuttgart 1966, S. 83 ff.

Schwarz, H. (1967), Optimale Investitionsentscheidungen, München 1967

Schwenzner, J.M. (1972), Messen und Ausstellungen im Kreuzfeuer der Begriffe, Reichweitenanalyse und Messe-Erfolgskontrolle, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1972, S. 10 ff.

Schulz, R. (1971), Prozeßmodelle komplexer Kaufentscheidungen des Konsumenten und ihr Aussagewert für das Marketing, Diss., Münster 1971

Seiler, J.A. (1963), Diagnosing interdepartmental Conflict, HBR Sept-Oct. 1963, S. 121 ff.

Seiler, J.A. (1967), Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill. 1967

Seitz, F. (1957), Kundendienst und Garantieverpflichtungen, in: VDI-Taschenbuch (1957), S. 289 ff.

Shankleman, E. (1970), The Salesman and Market Feedback, in: Coram/Hill (1970), S. 122 ff.

Sheth, J.N. (1967), A Review of Buyer Behavior, MS 1967, Nr. 12, S.718 ff.

Siebert, J.C. (1970), Advertising and Selling Objectives for Industrial Markets, in: Coram/Hill (1970), S. 204 ff.

Simon, L.S. (1965), Measuring the Market Impact of Technical Services, JMR Febr. 1965, S. 32 ff.

Six, F.A. (1968), Marketing in der Investitionsgüterindustrie, Bad Harzburg (1968)

Snyder, R.C., Bruck, H.W., Sapin, B. (1962), Decision-Making as an Approach to the Study of International Politics, in: Snyder, R.C., Bruck, H.W., Sapin, B. (Hrsg.), Foreign Policy Decision-Making, London u.a. 1962, S. 14 ff.

Sonnek, J. (1962), Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss., Berlin 1962

Spiegel-Dokumentation (1967), Die industrielle Einkaufsentscheidung. Eine empirische Untersuchung zum Informations- und Entscheidungsverhalten, Hamburg 1967

Staehle, W.H. (1969), Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer, ZfB 1969, S. 377 ff.

Stark, H. (1972), Informationsbedarf bei interpersonaler Beschaffungsführung, in: Rühle von Lilienstein, H. (Hrsg.), Die informierte Unternehmung, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung, Max Rembeck zum 65. Geburtstag, Berlin 1972, S. 183 ff.

Staudt, Th.A., Taylor, D.A. (1965), A Managerial Introduction to Marketing, sec.prt., Englewood Cliffs, N.J. 1965

Stern, L.W. (1969), Channel Control and Inter-Organization Management, in: Bowersox/La Londe/Smykay (1969), S. 85 ff.

Stevens, S.N. (1970), The Application of Social Science Findings to Selling and the Salesman, in: Barnhill (1970), S. 13 ff.

Still, R.R., Cundiff, E.W., (1969), Sales Management, Decisions, Policies and Cases, sec.ed., Englewood Cliffs, N.J. 1969

Strauss, G. (1962), Tactics of lateral relationship: the purchasing agent, ASQ 1962, S. 161 ff.

Strauss, G. (1964), Work-Flow Frictions, Interfunctional Rivalry, and Professionalism: A Case Study of Purchasing Agents, HO Summer 1964, S. 137 ff.

Strauss, G. (1968), Organization Man - Prospect for the Future, in: Hill/Egan (1968), S. 569 ff.

Streim, H. (1971), Die Bedeutung der Simulation für die Investitionsplanung. Ein systemtheoretischer Ansatz, Diss., München 1971

Stroh, Th.F. (1966), Salesmanship: Personal Communications and Persuasion in Marketing, Homewood, Ill. 1966

Strothmann, K.-H. (1957), Marktforschung für Rohstoffe und Investitionsgüter, in: VDI-Taschenbuch (1957), S. 48 ff.

Strothmann, K.-H. (1965), Neue methodische Aspekte der industriellen Werbeforschung, DM 1965, S. 203 ff.

Strothmann, K.-H. (1965a), Die Primärerhebung in der industriellen Markt- und Werbeforschung, DM 1965, S. 75 ff.

Strothmann, K.-H. (1966), Marktforschung im Einkauf, Rationalisierung 1966, S.162 ff.

Strothmann, K.-H. (1968), Produktions-Güter: Verkauf als Informationsproblem, MJ 1968, S. 15 ff.

Strothmann, K.-H. (1968a), Das Informationsverhalten einkaufsentscheidender Fachleute der Industrie als Erkenntnisobjekt der industriellen Markt- und Werbeforschung, in: Rembeck/Eichholz (1968), S. 174 ff.

Strothmann, K.-H. (1972), Marktforschung für Investitionsgüter, in: Ott (1972), S. 783 ff.

Sturdivant, F.D., Granbois, D.H. (1968), Channel Interaction: An Institutional-Behavioral View, The Quarterly Review of Economics & Business, Summer 1968, S. 61 ff.

Sundhoff, E. (1958), Grundlagen und Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Essen 1958

Sundhoff, E., Pietsch, G. (1964), Die Lieferantenstruktur industrieller Großunternehmungen, Göttingen 1964

Tafel, J. (1967), Der Entscheidungsprozeß beim Kauf von Investitionsgütern. Möglichkeiten und Grenzen seiner Beeinflussung durch Absatzstrategien, Diss., Erlangen-Nürnberg 1967

Thayer, L.O. (1961), Administrative Communication, Homewood, Ill.1961

Theisen, P. (1970), Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1965), The Social Psychology of Groups, third printing, London-Sydney 1965

Thiele, L.-D. (1968), Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Diss., München 1968

Thompson, J.D. (1964), Decision-Making, the Firm, and the Market, in: Cooper/Leavitt/Shelly (1964), S. 334 ff.

Thompson, J.D., McEven, W.J. (1964), Organizational Goals and Environment, in: Etzioni (1964), S. 177 ff.

Thompson, J.D., Tuden, A. (1964), Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decisions, in: Leavitt/Pondy (1964), S. 496 ff.

Thompson, J.W., Evans, W.W. (1969), Behavioral approach to industrial selling, HBR March-April 1969, S. 137 ff.

Thompson, V.A. (1961), Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict, ASQ March 1961, S. 485 ff.

Tillman, R., Kirkpatrick, C.A. (1968), Promotion, Persuasive Communication in Marketing, Homewood, Ill. 1968

Traverse-Healy, T.H. (1966), Marketing Communications, in: Wilson (1966), S. 225 ff.

Trebesch, K., Jäger, D. (1971), Analyse der Bedeutung und Verteilung von Status-Symbolen in bürokratischen Organisationen, Kommunikation 1971, S. 139 ff.

Trigg, H. (1966), Industrial Public Relations, in: Wilson (1966), S. 111 ff.

Trommsdorff, G. (1971), Intra- und Inter-Gruppenprozesse beim Verhandeln, ZfS 1971, Nr. 2, S. 75 ff.

Turner, R.E. (1971), Market Measures from Salesman: A Multidimensional Scaling Approach, JMR 1971, S. 165 ff.

Twigg, B.T. (1970), When to Use Consultant: A Study from the Engineering Industry, in: Coram/Hill (1970), S. 160 ff.

Ulich, D. (1969), Konflikt-Modelle, Versuch einer Darstellung und Revision, Diss., München 1969

Ulrich, H. (1968), Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern-Stuttgart 1968

Ulrich, H. (1971), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch (1971), S. 43 ff.

VDI-Taschenbuch (1957), Industrieller Vertrieb, Hrsg.: Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf 1957

Vidmar, N., McGrath, J.E. (1970), Forces Affecting Success in Negotation Groups, BS 1970, S. 154 ff.

Vollrath, G. (1970), Verkaufs- und Verhandlungstaktik bei technischen Produkten, München 1970

Vollrath, G. (1971), Verkäufer, Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung, Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 1166 ff.

Waidner, A. (1964), Informationsbriefe an industrielle Einkäufer, DA 1964, S. 454 f.

Wallach, M.A., Kogan, N., Bem, D.J. (1968), Group Influence on Individual Risk-Taking, in: Cartwright/Zander (1968), S. 430 ff.

Walton, R.E. (1966), Theory of conflict in Lateral Organizational Relationships, in: Lawrence (1966), S. 409 ff.

Walton, R.E., Dutton, J.M. (1969), The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, ASQ 1969, S. 73 ff.

Walton, R.E., Dutton, J.M., Cafferty, Th.P. (1969), Organizational Context and Interdepartmental Conflict, ASQ 1969, S. 522 ff.

Walton, R.E., Dutton, J.M., Fitch, H.G. (1966), A Study of Conflict in the Process, Structure, and Attitudes of Lateral Relationships, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 444 ff.

Walton, R.E., McKersie, R.B. (1965), A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York u.a. 1965

Watson, A.N. (1965), Rationalization of the Industrial Purchasing Process, in: Webster (1965), S. 621 ff.

Webster (jr.), F.E., (1965) (Hrsg.), New Directions in Marketing, Chicago, Ill. 1965

Webster (jr.), F.E. (1968), Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness, JoM July 1968, S. 7 ff.

Webster (jr.), F.E. (1968a), On the Applicability of Communication Theory to Industrial Markets, JMR 1968, S. 426 ff.

Webster (jr.), F.E. (1969), New Product Adoption in Industrial Markets: A Framework for Analysis, JoM July 1969, S. 35 ff.

Webster (jr.), F.E. (1969a), The Industrial Salesman as a Source of Market Information, in: Holloway/Hancock (1969), S. 298 ff.

Webster (jr.), F.E. (1970), Modeling the Industrial Buying Process, in: Barnhill (1970), S. 122 ff.

Webster (jr.), F.E. (1970a), Informal Communication in Industrial Markets, JMR 1970, S. 186 ff.

Webster (jr.), F.E., Wind, Y. (1972), Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs 1972

Weigand, R.E. (1966), Identifying Industrial Buying Responsibility, JMR Feb. 1966, S. 81 ff.

Weigand, R.E. (1968), Why Studying the Purchasing Agent is not enough, JoM Jan. 1968, S. 41 ff.

Weilbach, E. (1971), Soll man die Genehmigung von Investitionen von einem Verfahren abhängig machen?, DB 1971, S. 1370 ff.

Weinhold-Stünzi, H. (1964), Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964

Weiss, R.S. (1966), Factors Determining the Adoption of Decision Making as a Role Behavior: A Study of Scientists in a Government Organization, in: Rubenstein/Haberstroh (1966), S. 615 ff.

Wenzel, W. (1964), Die Gestaltungselemente der Verkaufswerbepolitik für Investitionsgüter, Berlin 1964

Westermann, H. (1972), Gewinnorientierter Einkauf, 2. neubearb. Aufl., Berlin 1972

Westing, J.M., Fine, I.V. (1967), Industrial Purchasing. Buying for Industry and Budgetary Institutions, sec.ed., New York u.a.1967

Wild, J. (1967), Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967

Wilemon, D.L., Gemmill, G.R. (1971), Interpersonal Power in Temporary Management Systems, JoMSt 1971, S. 315 ff.

Wilhelm, H. (1965), Probleme der Marktforschung für Investitionsgüter, DM 1965, S. 70 ff.

Willet, R.P., Pennington, A.L. (1968), Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting, in: Engel (1968), S. 170 ff.

Williams, B.R. (1964), Information and Criteria in Capital Expenditure Decisions, JoMSt Sept. 1964, S. 116 ff.

Wilson, A. (1966) (Hrsg.), The Marketing of Industrial Products, London 1966

Wilson, A. (1969), Industrial Marketing Research in Britain, JMR 1969, S. 15 ff.

Wilson, D.T. (1971), Industrial Buyer's Decision-Making Styles, JMR 1971, S. 433 ff.

Wind, Y. (1967), A Case Study of the Purchase of Industrial Components, in: Robinson/Faris (1967), S. 86 ff.

Wind, Y. (1967a), The Determinants of Industrial Buyers' Behavior, in: Robinson/Faris (1967), S. 151 ff.

Wind, Y. (1970), Industrial Source Loyalty, JMR 1970, S. 450 ff.

Wind, Y., Webster (jr.), F.E. (1972), On the Study of Industrial Buying Behavior: Current Practices and future trends, JMM 1972, S. 411 ff.

Wiseman, H.V. (1967), Political Systems. Some Sociological Approaches, third print., New York 1967

Witte, E. (1968), Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, ZfbF 1968, S. 581 ff.

Witte, E. (1968a), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, ZfbF 1968, S. 625 ff.

Witte, E. (1969), Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, IBM-Nachrichten 1969, S. 490 ff.

Witte, E. (1969a), Entscheidungsprozesse, in: Grochla, E., (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 497 ff.

Witte, E. (1972) (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972

Witte, E. (1972a), Das Informations-Verhalten in Entscheidungs-Prozessen, in: Witte (1972), S. 1 ff.

Wurst, S. (1967), Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss., München 1967

Zaleznik, A. (1965), Interpersonal Relations in Organizations, in: March (1965), S. 574 ff.

Zettl, H. (1969), Der Prozeß der Entwicklung und Einführung betriebswirtschaftlicher Informationssysteme, Diss., München 1969

Lebenslauf

Name:	Engelbert Fahn
Geboren:	24. Januar 1944 in Waal, Krs. Pfaffenhofen/Ilm
Eltern:	Sebastian Fahn, Landwirt (gest. 1968) Anna Fahn, geb. Burghard
Schulen:	1950 - 1954 Volksschule Waal 1954 - 1963 Gymnasium Dillingen/Donau 17. Juli 1963 Reifeprüfung
Studium:	WS 1963/64 und SS 1964 Studium der Philosophie an der Universität München WS 1964/65 - SS 1969 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München 2. Februar 1970 Diplomprüfung
Praktika:	Hotelgewerbe; Bank; Industrieunternehmung
Tätigkeit nach Studienabschluß:	Seit 1. Mai 1970 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München (Vorstand Prof. Dr. E. Heinen)

München, den 10. Oktober 1972

.....